

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Экономика и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. заведующего кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
подпись  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
«Формирование механизма реструктуризации системы жилищно-коммуналь-  
ного хозяйства на основе принципов проектного менеджмента»  
38.04.02 «Менеджмент»  
38.04.02.00.05 «Проектный менеджмент»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ профессор, д-р экон. наук Г.Ф. Каячев  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ А.А. Холодов  
подпись, дата

Рецензент \_\_\_\_\_ доцент, д-р экон. наук М.Г. Озерова  
подпись, дата

Красноярск 2018

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в виде магистерской диссертации на тему «Формирование механизма реструктуризации системы жилищно-коммунального хозяйства на основе принципов проектного менеджмента» содержит введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 56 наименования, заключение, 2 приложения. Диссертация проиллюстрирована 13 рисунками, 6 таблицами, общий объем диссертационного исследования 83 листа, в том числе приложения 6 листов.

ЖКХ, ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЕ ХОЗЯЙСТВО, РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ, ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ, МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, УПРАВЛЯЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, КАПИТАЛЬНЫЙ РЕМОНТ, КОНЦЕПЦИЯ, ПРОЕКТ

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе на основании изучения литературных источников рассмотрены теоретические основы реструктуризации сферы услуг жилищно-коммунального хозяйства. Во второй главе на основании анализа отрасли сформирован механизм реструктуризации системы жилищно-коммунального хозяйства путем изменения подхода к выполнению операционной деятельности управляющих организация. В третьей главе разработан типовой проект управляющей организации с применением методов проектного менеджмента, проведена оценка эффектов от распространения методологии проектного управления в системе жилищно-коммунального хозяйства.

Разработана концепция функционирования управляющей компании, ориентированной на реализацию проектов, повышающих удовлетворенность и уровень жизни населения.

Полученные в процессе исследования результаты могут быть использованы для корректировки стратегии компании с целью повышения ее уровня конкурентоспособности.

## **ABSTRACT**

Final qualifying work as a master's dissertation on the theme of "Shaping restructuring mechanism housing and communal services system based on the principles of project management" contains an introduction, a statement of the thesis in three chapters, the list of used literature sources, comprising 56 names, the conclusion, 2 attachments. The thesis is illustrated by 13 pictures, 6 tables, the total volume of the thesis research is 83 sheets, including 6 attachment's sheets.

HOUSING AND COMMUNAL SERVICES, RESTRUCTURING, PROJECT MANAGEMENT, METHODOLOGY OF PROJECT MANAGEMENT, MANAGEMENT COMPANY, MAJOR OVERHAUL, CONCEPTS, PROJECTS

The master's dissertation consists of an introduction, three chapters and a conclusion. In the first chapter, based on the study of literary sources, the theoretical basis for the restructuring of the sphere of housing and communal services is examined. In the second chapter, based on the analysis of the industry, a mechanism for restructuring the housing and communal services system has been formed by changing the approach to the operational activities of the managing organizations. In the third chapter, a typical project of a management organization was developed with application of project management methods, an assessment of the effects of the dissemination of project management methodology in the housing and communal services system was carried out.

The concept of functioning of a management company aimed at the implementation of projects that increase satisfaction and raise the standard of living of the population is developed.

The results obtained in the process of research can be used to adjust the company's strategy in order to increase its level of competitiveness.

# СОДЕРЖАНИЕ

Реферат .....	2
Abstract .....	3
Содержание .....	4
Введение .....	5
1 Теоретические основы реструктуризации сферы услуг жилищно-коммунального хозяйства.....	8
1.1 Структура и особенности функционирования жилищно-коммунального хозяйства .....	8
1.2 Нормативно-правовые основы регулирования отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве.....	21
1.3 Российский и зарубежный опыт реструктуризации в системе жилищно-коммунального хозяйства.....	29
2 Формирование механизма реструктуризации системы ЖКХ .....	40
2.1 Концепция управляющих организаций с применением проектного менеджмента (функции, задачи, экономика организации).....	41
2.2 Методологические основы проектного менеджмента управляющей организации. ....	45
3 Управляющая организация, применяющая методы проектного менеджмента.....	55
3.1 Разработка типового проекта управляющей организации.....	55
3.1.1 Концепция проекта .....	55
3.1.2 Классификация и масштаб проекта.....	56
3.1.3 Содержание фаз жизненного цикла проекта.....	57
3.1.4. Участники проекта.....	59
3.1.5 Структуризация проекта.....	60
3.1.5. Управление изменениями проекта .....	65
3.2 Экономика типовых проектов и ее влияние при распространении проектного подхода в отрасли .....	66
Заключение .....	70
Список использованной литературы.....	72
Приложение А Устав проекта: «Реконструкция дворового пространства» .....	78
Приложение Б Процесс определения бюджета проекта .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Магистерская диссертация посвящена формированию механизма реструктуризации системы жилищно-коммунального хозяйства на основе принципов проектного менеджмента. Данная тема выбрана потому, как система жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) занимает особенное место в жизни населения, реализует функции социального характера в процессе экономической деятельности своих хозяйствующих субъектов и образует жизнеобеспечивающую основу Субъектов управления Российской Федерации.

**Актуальность** темы работы определяется тем, что настоящая ситуация в ЖКХ характеризуется высокой концентрацией управления на государственном уровне, высокой степенью монополизации и значительными вложением средств государства в развитие системы жилищно-коммунального хозяйства, что обуславливает невысокую эффективность функционирования сферы в самостоятельном режиме, тем самым предопределяет необходимость изменения принципов функционирования. Основной целью реформирования ЖКХ является перевод данной сферы в режим достаточной самоокупаемости и самофинансирования.

Важной особенностью рынка ЖКХ является необходимость участия всего населения, вне зависимости от доходов. Так как сфера является жизнеобеспечивающей никто не может отказаться от использования жилищно-коммунальных услуг. В результате эта особенность заставляет государство быть максимально социально-ориентированным, но остаётся открытым вопрос, как участвовать бизнесу в развитии системы услуг ЖКХ, если не обеспечены рыночные механизмы. Услуги должны быть доступными, но при этом приносить прибыль. Таким образом, вопросы функционирования жилищно-коммунального хозяйства требуют серьезной проработки, что обуславливает актуальность темы магистерской диссертации.

Результаты изучения функционирования системы жилищно-коммунального хозяйства говорят о необходимости внесения изменений в механизм работы

сферы и перехода на более совершенную модель развития, чем реализуется сейчас. В основе модели развития должны лежать современные знания и разработки, она должна быть ориентирована на непрерывное повышение качества, сокращение издержек и высокий уровень клиентоориентированности. В диссертационном исследовании предлагается использовать принципы и методы проектного менеджмента, для достижения высокого уровня обслуживания.

В качестве основных принципов в работе предложено использовать принципы экономической целесообразности, гибкости, конкурентоспособности, разделения полномочий, относящихся к принципам проектного менеджмента. За счет них будет достигаться безопасность, надежность, эффективность и системность оказания жилищно-коммунальных услуг.

В работе рассмотрено применение проектного управления на уровне управляющих организаций, осуществляющих деятельность в соответствии со стандартами: ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» и ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». С применением указанных стандартов станет возможным организовать системную работу по реализации проектов, нацеленных на повышение удовлетворенности населения. В стандартах описаны ключевые особенности ведения проектов.

Для решения существующих проблем в отрасли необходимо привлекать частные инвестиции, совершенствовать механизмы мотивации предприятий, занятых в отрасли и их сотрудников, повышать уровень квалификации сотрудников в области управления проектами.

**Степень научной разработанности темы.** Проблемам преобразования ЖКХ посвящено значительное число работ отечественных авторов. В отечественной научной литературе общие вопросы государственной политики и стратегии реформирования отраслей социальной сферы рассмотрены в трудах Астратовой Г.В., Астратовой С.В., Вихаревой Я.Г., Панина А.Н., Коржова В.Ю., Руткаускас Т.К., Мартыновой А.А., Дружинина Н.Л. и др.

Вместе с тем вопросы проектного менеджмента изучались в трудах таких небезызвестных ученых, как Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Арчибалд Р., Грей К., Ларсен Э. и др.

**Объектом исследования** данной выпускной работы является система жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации.

**Предметом исследования** выступают совокупность процессов функционирования управляющих организации, направленных на повышение уровня удовлетворенности населения и обеспечения высокого качества услуг в отрасли в целом. Поскольку повышение эффективности функционирования сферы услуг ЖКХ, достигается за счет совершенствования существующих процессов, рационального распределения ресурсов и высоким уровнем заинтересованности участников.

**Цели и задачи диссертационного исследования.** Целью написания работы являются поиск методов совершенствования механизма функционирования предприятий в сфере ЖКХ и описание методики функционирования управляющих организаций на основе принципов проектного менеджмента.

Для достижения поставленной цели нужно решить следующие **задачи**:

- изучить механизма функционирования ЖКХ в России и за рубежом;
- сформировать механизм функционирования управляющих организаций на основе принципов проектного менеджмента;
- разработать типовой проект управляющей организации;
- оценить эффективность применения проектного менеджмента для функционирования ЖКХ.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в применение существующих методов проектного менеджмента к новому объекту исследования, а именно к сфере жилищно-коммунального хозяйства. Фокусировка управляющих организаций (УО) на реализацию проектов для населения - реконструкция домов, дворовых пространств, а также уход УО от посреднических функций. Предложена и описана концепция функционирования управляющих организаций. Описанная в диссертационном исследовании методология позволит значительно повысить уровень удовлетворенности потребителей, что обязательно скажется на конкурентоспособности организаций, занятых управлением жилым фондом.

# **1 Теоретические основы реструктуризации сферы услуг жилищно-коммунального хозяйства**

## **1.1 Структура и особенности функционирования жилищно-коммунального хозяйства**

Для рассмотрения вопроса в области государственного управления сферой ЖКХ, в первую очередь необходимо разобраться в основных категориях и понятиях, которые используются при проведении анализа объекта исследования, описании его функционирования и развития.

Под жилищно-коммунальным хозяйством (ЖКХ) предлагается рассматривать систему, которая обеспечивает функционирование инженерно-коммуникационной инфраструктуры различных зданий и сооружений, и создает удобные и комфортные условия проживания и нахождения в них граждан, посредством предоставления обширного спектра жилищно-коммунальных услуг [1].

Данная отрасль является одной из фундаментальных отраслей муниципального хозяйства, так как жизнедеятельность населения напрямую зависит от ее функционирования. Отрасль ЖКХ призвана обслуживать материально-бытовые потребности граждан в жилищно-коммунальных услугах. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что отрасль ЖКХ непосредственно связана с интересами граждан.

К основным категориям и понятиям, рассмотренным ниже, относятся: управление, субъект и объект управления, ЖКХ как объект государственного управления.

Как известно, управление, представляет собой «деятельность по упорядочению объектов. Объекты могут являться как неодушевленными (машины, механизмы), так и одушевленными (люди, животные) [2].

Другими словами, управление есть не что иное, как «сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, которое осуществляется в целях получения желаемых результатов» [3].



Нельзя не согласиться с высказыванием И.Я. Дюрягина [4], в котором говорится, что потребность управления в обществе является «...закономерным следствием объективной потребности организовать и согласовать совместную, прежде всего производственную деятельность людей, их отношения друг с другом».

Таким образом, можно прийти к выводу, что «управление – это совокупность определённых воздействий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путём преобразования ресурсов на «входе» в определённый результат «на выходе», посредством воздействия субъекта управления на объект управления» (рисунок 1).

Следует обратить внимание, что «управление» напрямую влияет на сохранение системы в целом. Даже в науке категория «управление» всегда рассматривается как особая функция сложных систем, которая направлена на их упорядочение и организацию [2].



Рисунок 1 – Сущность управления как процесса взаимодействия субъекта и объекта

Существует большое количество определений понятия «управление». В данной работе особое внимание следует уделить социальному и государственному управлению.

Социальное управление – отражает и закрепляет отношения между людьми. Следует отметить, что его содержание, методы и формы изменяются в процессе общественно-исторического развития. Из этого можно сделать вывод о том, что это общественное и историческое понятие, которое возникло и развивается в обществе. Суть социального управления заключается в организующем и

целенаправленном воздействии на людей. Социальное управление, можно разделить по субъектам управления на государственное и негосударственное (муниципальное, частное и т. д.) [5].

Для того, чтобы рассматривать особенности государственного управления, необходимо напомнить, что представляет собой государство. Как экономический субъект, государство представляет собой «1) все виды экономических ресурсов, факторов производства, денежных средств, которые находятся в государственной собственности; 2) совокупность лиц и органов, которые сосредоточили экономическую власть в своих руках, и которые имеют право принимать экономические решения в масштабе всего государства. Данные лица и органы предназначены для того, чтобы распоряжаться государственной собственностью» [3].

Необходимо отметить, что государственное управление является частью социального и обладает всеми его признаками. В рамках данного исследования, необходимо определиться с теми признаками, которые отличают его от иных видов социального управления.

Во многих литературных источниках, государственное управление рассматривается как целенаправленное воздействие государства (через систему его органов и должностных лиц) на общественные процессы, отношения и деятельность людей, в целях их организации и регулирования обладающее следующими специфическими чертами:

а. Государство является субъектом организующих, целенаправленных, и регулирующих воздействий. Государственное управления в конкретный хронологический отрезок определяется характером, конституционными основами (принципами) развития государства.

б. Государственное управление представляет собой способ реализации власти, которая распространяется на общество в целом (и на другие сообщества в рамках проводимой государством международной политики) и опирается на власть. Все законы, типовые решения, правила, нормы, устанавливаемые государственной властью – общеобязательны, обеспечиваются авторитетом силы государства.

в. Объем и характер, охватываемых управлением общественных явлений составляют особенность государственного управления: решение общих дел, согласование действий всех граждан, защита совместного интереса, удовлетворение потребностей общества, а не отдельных граждан и социальных групп являются фундаментальными приоритетами государственного управления.

г. В основные методы и средства государственного воздействия входят не только политические, правовые, и экономические инструменты, но также и принуждение с помощью правоохранительных сил. В реализации — государственная власть и управление имеет силу государственного аппарата, обладающего и средствами принуждения.

Государственное управление, в широком смысле, рассматривают как систему, которая означает непосредственное осуществление государственной власти: принятие и реализацию политических и государственных решений, контроль за соблюдением в обществе законов и правосудия. Законодательные и исполнительные органы государственной власти, органы суда и прокуратуры являются субъектами государственного управления. Данное толкование государственного управления предлагали отечественные юристы — государствоведы прошлого столетия [6, 7, 8, 9, 10].

Толкование государственного управления, в узком смысле, связано с традицией советского периода, когда власть ассоциировалась с Коммунистической партией Советского Союза (КПСС), где политико-государственные решения и основные направления политики, как внутренней, так и внешней, утверждались на партийных съездах партии. Таким образом, государственное управление понималось, как деятельность государственных органов исполнительной власти [6].

"Государственное управление — это политико-правовые решения, принимаемые в интересах всего общества, и реализуемые всеми ветвями власти". Данное определение предложено Л.Ю. Грудцыной и очень похоже с определением государственного управления в широком смысле.

В данной работе, за основу взято определение государственного управления в узком смысле. Акцент сделан на деятельность только исполнительных органов власти, не беря во внимание остальную деятельность. Таким образом, говоря о государственном управлении, подразумевается деятельность только органов исполнительной власти.

Из рисунка 1 можно сделать вывод, что субъектно-объектная связь в управлении чрезвычайно важна. Так как сущность управления как процесса представляет собой взаимодействие и обратную связь субъекта и объекта, приводящее к намеченному результату.

Под субъектом, в экономике принято понимать «...лицо, осуществляющее экономическую, хозяйственную деятельность, будь то человек, семья, предприниматель, предприятие, государство» [3]. Соответственно, объект — это «...предприятия, организации, средства и факторы производства, элементы социальной сферы, характеризующиеся как объект, в котором сосредоточена или на который направлена экономическая деятельность, представляющие определённую сторону экономических интересов и отношений».

Из рисунка 2 следует, что наша страна, Россия — представляет собой «объект государственного управления», или то, чем управляют.

Органы государственного управления (президент, Государственная Дума, правительство) являются субъектом управления, то есть теми, кто управляет. Субъекты оценивают результаты управления, исходя из «обратной связи». Таким образом, государство в лице государственного аппарата является субъектом государственного управления.

В данной работе, в качестве субъекта государственного управления рассматриваются исполнительные органы государственной власти.

После того, как определено, что такое государственное управление и что представляет собой его субъект, необходимо обратиться к объекту государственного управления, которым является жилищно-коммунальное хозяйство.

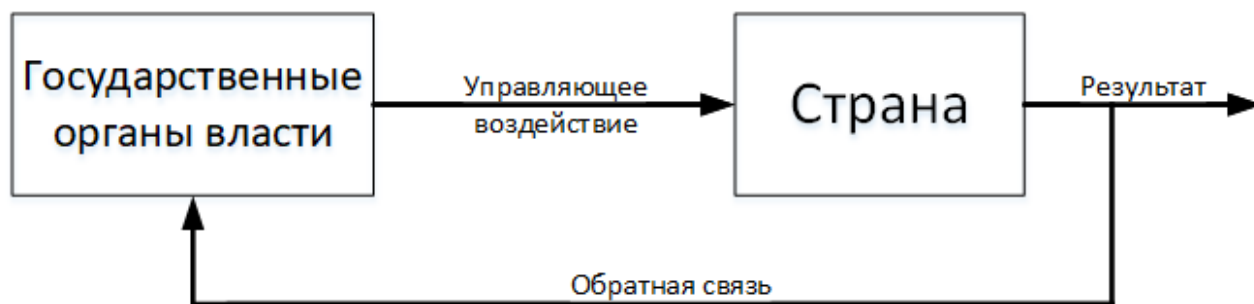


Рисунок 2 – Сущность государственного управления как процесса взаимодействия и обратной связи субъекта и объекта

ЖКХ как объект государственного управления. Проанализировав, доступную литературу можно прийти к выводу, что в настоящее время в науке нет общепринятого понятия «жилищно-коммунальное хозяйство» [11].

На сегодняшний день, наиболее распространенным является определение этого понятия через перечень составляющих его отраслей или предприятий и учреждений, удовлетворяющих потребности в жилищно-коммунальных услугах.

В положениях отчетности Федеральной статистической службы выделяют коммунальные услуги, жилищные услуги, другие услуги жилищно-коммунального хозяйства

В качестве жилищных услуг считаются:

- предоставление жилого помещения в пользование по договору социального найма жилого помещения государственного либо муниципального жилищного фонда;
- содержание и ремонт жилого помещения, которые включают в себя услуги и работы по содержанию, управлению и текущему ремонту многоквартирного дома;
- капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме;
- сбор и вывоз твердых бытовых отходов (предполагается перевести данную услугу в разряд коммунальных).

В свою очередь, коммунальные услуги включают:

- обеспечение холодного и горячего водоснабжения;
- обеспечение водоотведения (канализации);

- обеспечение электроснабжения;
- обеспечение газоснабжения (в том числе поставки бытового газа в баллонах);
- обеспечение теплоснабжения (в том числе поставки твердого топлива при наличии печного отопления).

Работы по благоустройству территории относятся к прочим услугам. Например, это такие работы как: чистка и уборка зданий, благоустройство ландшафта и др.[12].

До 1 июля 2015 года на территории России действовал стандарт ГОСТ Р 51929-2002 «Услуги жилищно-коммунальные. Термины и определения». Данный стандарт прекратил свое действие в связи с введением в действие национального стандарта ГОСТ Р 51929-2014 «Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами. Термины и определения». В отличие от предыдущего стандарта, в новом отсутствует такое понятие как «жилищно-коммунальные услуги». Но определены такие услуги как содержание общего имущества многоквартирного дома, диспетчерское обслуживание, управление многоквартирным домом и аварийно-ремонтному обслуживанию.

С авторской точки зрения, отсутствие четкого определения жилищно-коммунальных услуг, является большим минусом, что может повлечь за собой появление проблем четкой градации услуг(работ) к сфере жилищно-коммунального хозяйства.

На период до 2020 года разработана стратегия развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации. В данную стратегию отнесены следующие направления:

а. Деятельность, направленная на улучшение условий проживания граждан. Данная деятельность, включает в себя управление многоквартирными домами, проведение капитального ремонта, модернизация лифтового оборудования, а также переселение граждан из аварийного жилищного фонда;

б. Деятельность в сфере поставки коммунальных ресурсов (предоставление коммунальных услуг), включающие в себя водоотведение, теплоснабжение,

холодное и горячее водоснабжение, а также обращение с твердыми коммунальными отходами;

в. Ведение государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ), включающей в себя такие сферы, как социальная и кадровая политика и общественный контроль.

В рассматриваемой стратегии, дана характеристика ЖКХ, в которой в отличие от характеристик понятия говорится о деятельности, в том числе государственной. [12].

И. А. Кокин выделяет в сфере жилищно-коммунального хозяйства три сектора видов деятельности:

К первому сектору относятся – производство и поставка ресурсов, удаление и обработка сточных вод, производство и поставка холодной и горячей воды, тепловой энергии, электроэнергии, газификация.

Ко второму сектор относятся – управление жилищным фондом. Управление осуществляется по нескольким направлениям: сбор коммунальных платежей; посредническая деятельность по расчету между поставщиками коммунальных услуг и населением; поиск и выбор подрядных организаций, в том числе через проведение тендеров; заключение договоров, определение стоимости и объемов подрядных работ; контроль качества выполненных работ и технического состояния жилищного фонда; прием и удовлетворение заявок и жалоб от населения, и т. д.

Третий сектор, который выделил И. А. Кокин — выполнение подрядных работ, которые связаны с эксплуатацией и текущим ремонтом жилищного фонда; капитальным ремонтом, с обслуживанием и ремонтом инженерных коммуникаций; с благоустройством и уборкой территорий; с озеленением; с вывозом твердых бытовых отходов; с охраной жилищного фонда и т. д.».

Данное определение всех видов услуг на три сектора И.А. Кокина, содержит в себе весь перечень жилищных и коммунальных услуг, оказываемых в целях эксплуатации и поддержания в надлежащем состоянии жилищного фонда.

Дефиниция А.П.Коренева [13] помимо аналогичных работ и услуг обращает внимание на благоустройство городов и населенных пунктов; организацию работы городского пассажирского транспорта.

С авторской точки зрения, хотелось бы отметить, что благоустройство городов и населенных пунктов, организация работы городского пассажирского транспорта в первую очередь относится к управлению экономикой муниципального образования/регионов.

В свою очередь, А.Н. Панин и В.Ю. Коржов в Комментарий к Федеральному закону от 21.07.2007 № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» [14] определяют ЖКХ как комплекс подотраслей, который обеспечивает стабильную работу инженерной инфраструктуры, разнообразных зданий и сооружений в населенных пунктах, организует удобство и комфортность проживания и нахождения в них людей. Также, в своем комментарии, они перечисляют работы и услуги, которые относятся к ЖКХ.

Также, рассмотрим монографическое исследование Т.К. Руткаускас. В данном исследовании анализируется содержание отрасли с экономической стороны, исходя из «...многоаспектного подхода к решению проблемы формирования и развития рыночных отношений в сфере ЖКХ, реализуемых в целях:

- повышения обеспеченности потребителя жилищно-коммунальными услугами (далее ЖКУ);
- рациональной дифференциации количественного и качественного уровня оказания ЖКУ различных социально-демографических групп населения;
- создания необходимой социальной и инженерной инфраструктуры в жилых массивах» [15].

Наряду со основными услугами, отрасль ЖКХ, наряду с своими основными услугами, также может предоставлять дополнительные услуги. Например, такие как клининговые услуги, услуги консьержа; установка и обслуживание домофонов, видеокамер, сигнализации в квартирах; коллективная антенна и др. [16].



А. А. Мартынов [17] в своих трудах отмечает основные сложности определения понятия ЖКХ. Основными из них являются:

- структуры, которые входят в состав комплекса, имеют ряд количественных и качественных различий;
- комплекс ЖКХ является частью более крупной и сложной системы - экономики муниципального образования/региона;
- ЖКХ страны представляет собой комплекс неоднородных региональных структур;
- внешняя экономическая нестабильность влияет на неустойчивое состояние системы.

Необходимо подчеркнуть, что сложность в детерминировании ЖКХ также обусловлена тем, что данная сфера является неоднородной отраслью. Большая часть сектора ЖКХ, такие как коммунальные услуги являются монополиями, в отличие от деятельности других секторов [15, 18, 19].

Ряд авторов, говоря о дефиниции ЖКХ, обращают внимание на связь с общественными институтами и имеющую отношение к ним.

Н.Л. Дружинин в своем исследовании, отмечает, что благодаря использованию институционального метода анализа применительно к ЖКХ, можно «обратиться к неформальным установкам, которые определяют реальное состояние дел в отрасли». Ученый подчеркивает, что именно государство должно разработать государственную программу, направленную на насыщение рынка в сфере ЖКХ [18]. Данная задача, заключается в создании стимулов и условий для появления этой предпринимательской группы.

Многие исследователи на основе институционального подхода, предлагают свои определения ЖКХ. Например, по мнению П.А. Жадько, жилищно-коммунальное хозяйство — «это сложный многоотраслевой производственно-технический комплекс, в который входят предприятия, обеспечивающие содержание жилищного фонда, жилищное хозяйство и ремонтно-эксплуатационное производство, водоснабжение и водоотведение, коммунальная энергетика, внешнее городское благоустройство» [20].

Я.А. Ключникова дает схожее понятие через принадлежность к отрасли экономики, которая обеспечивает функционирование объектов инженерной инфраструктуры жилых и нежилых зданий в населенных пунктах в целях создания условий для комфортного проживания и нахождения [21].

Основываясь на вышеперечисленных определениях понятия ЖКХ предлагается создать собственное с упором на то, что все-таки это сфера является объектом государственного и муниципального управления. Итак, определение звучит следующим образом:

ЖКХ как объекта государственного управления — представляет собой комплекс социально-экономических общественных отношений, в целях реализации основных направлений:

а. Ресурсоснабжение: оказание коммунальных услуг населению, а именно предоставление ресурсов, таких как водо-, электро-, теплоснабжение, а также водоотведение, сбор твердых бытовых отходов.

б. Управление жилищным фондом: договорные отношения с управляющей организацией (формы могут быть разные, самые распространенные из них это товарищества собственников жилья и управляющие компании) по содержанию, эксплуатации и ремонту жилых домов;

в. Управление общественной инфраструктурой ЖКХ, а именно инженерными сетями ресурсоснабжения, имеющие статус общих;

г. Поддержание правовых основ: общественные отношения, которые связаны с реализацией правомочий собственников многоквартирных домов, также сюда могут входить, сопутствующие общественные отношения, влияющие на развитие отрасли. Под такими отношениями понимаю социальные отношения по установлению субсидий и льгот, развитие инноваций и институтов государственно-частного партнерства, в том числе - концессионных соглашений, по регулированию контрольно-надзорной деятельности, установлению гарантий для юридических лиц при проведении проверок, антимонопольное регулирование, развитию ипотечного и строительного рынка.

Подводя итог вышеизложенному, можно сказать, что ЖКХ можно назвать комплексным объектом управления со стороны государства. Государству необходимо провести реформу, в которой необходимо уделить большую роль модернизации инфраструктуры ЖКХ, капитальному ремонту жилищного фонда, обеспечению конкурентной борьбы в отрасли, улучшению качества коммунальных услуг и снижению их себестоимости.

Для эффективной работы системы управления и обслуживания жилищного фонда в России, на данный момент, решается несколько задач:

- внедрение конкурентных отношений;
- развитие инициативы от собственников жилья;
- создание условий для управления многоквартирными домами.

Рассмотрим ситуацию развития жилищно-коммунального комплекса города Красноярска. В целом, ситуация способствует увеличению бюджетного финансирования в части обновления и реконструкции основных фондов, путем запуска новых программ [22]. С 2017 года в рамках федеральной программы «Городская среда», инициированной фракцией партии «Единая Россия» в Государственной думе, в Красноярске проходит благоустройство знаковых общественных пространств и 204 дворовых территорий [23].

С 1 марта 2005 года был введен Жилищный кодекс РФ, что поспособствовало возникновению предпринимательской деятельности в жилищно-коммунальной сфере.

Система управления ЖКХ рассматривается как механизм, где каждый компонент выполняет определенную функцию, взаимосвязанную с функциями других компонентов.

На муниципальном уровне к структуре механизма управления в ЖКХ можно отнести:

- формирование на уровне муниципалитета крепких взаимосвязей между субъектами и объектами в сфере ЖКХ, понимание сути экономических отношений участников данной сферы;

- определение и понимание правил муниципального управления ЖКХ. Такие как: принцип инициативы и самостоятельности; принцип административной централизации; принцип структурности и взаимосвязи; принцип приоритетных задач и направлений; принцип инвестиционной привлекательности; принцип равной социальной защиты и справедливости; принцип взаимного доверия и ответственности; принцип инновации и модернизации и принцип научности;

- базирование на количественных и качественных показателях в сфере муниципального управления ЖКХ;

- формирование функции муниципального управления ЖКХ;

- определение методов муниципального управления ЖКХ, которые делятся на частные и общие. Общие методы, в свою очередь, подразделяются на административно-распорядительные, экономические, социально-психологические, инновационные.

Общими функциями являются планирование, организация мотивации, координация и контроль. К частным функциям относится согласованное управление конкретным предприятием или группой предприятий одной направленности. К факторам, которые определяют частные функции относятся: экономические, производственные, социальные, географические, демографические, экологические.

Реформа такой сложной и многогранной системы, как ЖКХ, должна быть осуществлена с помощью радикальных изменений в системе управления жилищным фондом и его инфраструктурой. Необходимо отметить, что данная система во многом зависит от широкого вовлечения населения страны в процесс принятия решений, то есть в усилении роли местного самоуправления.

В целях реализации принципов социально-ориентированной рыночной экономики ключевой сферой социальной структуры общества является качество функционирования жилищно-коммунального хозяйства.

Перед системой государственного регулирования, трансформация сферы ЖКХ поставила ряд основательных проблем. Следует учесть, что сам характер

макроэкономического регулирования очень изменился. Во-первых, система экономического управления в плановой экономике ориентирована на прямое вмешательство в ЖКХ, а современная система макрорегулирования в первую очередь направлена на формирование благоприятной экономической обстановки путем косвенного влияния на экономических агентов. Во-вторых, изменилась сама совокупность макроэкономических инструментов, которые находятся в распоряжении государственных органов управления. Ситуация на сегодняшний день, представляет собой период освоения новых рычагов экономического воздействия на систему ЖКХ.

В связи с этим, усиливается значение проблемы формирования эффективной системы управления жилищно-коммунальным хозяйством. Решение которой, преследует цель сбалансировать управленческие технологии рационального использования ресурсов с учетом особенностей рыночной экономики.

## **1.2 Нормативно-правовые основы регулирования отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве**

Фундамент правового регулирования жилищно-коммунального хозяйства составляют Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации и Жилищный кодекс Российской Федерации и т. д.

Также основу правового регулирования сферы управления жилищным фондом составляют законодательные и нормативно-правовые акты, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Законодательные и нормативно-правовые акты

№ п/п	Наименование	Содержание
1	Постановление Правительства РФ от 13.08.2006 № 491 «Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме и Правил изменения размера платы за содержание и ремонт жилого помещения»	устанавливает требования к надлежащему содержанию общего имущества в МКД, а также правила изменения платы за содержание и ремонт жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в МКД ненадлежащего качества
2	Постановление Госстроя РФ от 27.09.2003 № 170 «Об утверждении Правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда»	определяет правила эксплуатации, реконструкции и капитальному ремонту объектов жилищного фонда, обеспечению сохранности и содержанию фонда, а также технической инвентаризации

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Наименование	Содержание
3	Постановление Правительства РФ от 23.09.2010 № 731 «Об утверждении стандарта раскрытия информации организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления МКД»	устанавливает требования к информации, подлежащей раскрытию организациями в сфере управления многоквартирными домами
4	Постановление Правительства РФ от 06.02.2006 № 75 «О порядке проведения органом местного самоуправления открытого конкурса по отбору управляющей организации для управления многоквартирным домом»	определяет порядок организации и проведения органом местного самоуправления открытого конкурса по отбору управляющей организации для управления многоквартирным домом для случая, если собственники помещений в многоквартирном доме не смогли определиться со способом управления
5	Постановление Правительства РФ от 03.04.2013 № 290 «О минимальном перечне услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, и порядке их оказания и выполнения»	определяет минимальный перечень услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в МКД
6	Постановление Правительства РФ от 15.05.2013 № 416 «О порядке осуществления деятельности по управлению МКД»	установлены стандарты и порядок осуществления деятельности по управлению многоквартирным домом

Основу правового регулирования сферы предоставления коммунальных услуг также составляют законодательные и нормативно-правовые акты, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Законодательное и нормативно-правовое регулирование сферы предоставления коммунальных услуг

№ п/п	Наименование	Содержание
1	ФЗ от 31.03.1999 № 69-ФЗ «О газоснабжении в Российской Федерации»	определяет правовые, экономические и организационные основы отношений в области газоснабжения в РФ
2	Постановление Правительства РФ от 26.02.2004 № 109 «О ценообразовании в отношении электрической и тепловой энергии в Российской Федерации»	определяет основные принципы и методы регулирования тарифов (цен) на электрическую и тепловую энергию и на соответствующие услуги
3	ФЗ от 26.03.2003 № 35-ФЗ «Об электроэнергетике»	устанавливает правовые основы экономических отношений в сфере электроэнергетики, определяет полномочия органов государственной власти на регулирование этих отношений, основные права и обязанности субъектов электроэнергетики при осуществлении деятельности в сфере электроэнергетики и потребителей электрической энергии

Продолжение таблицы 2

№ п/п	Наименование	Содержание
4	ФЗ от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»	регулирует отношения по энергосбережению и повышению энергетической эффективности
5	Постановление Правительства РФ от 10.02.1997 № 155 «Об утверждении Правил предоставления услуг по вывозу твердых и жидких бытовых отходов»	регулирует отношения между потребителями и исполнителями в сфере оказания услуг по вывозу твердых и жидких бытовых отходов
6	Постановление Правительства РФ от 14.07.2008 № 520 «Об основах ценообразования и порядке регулирования тарифов, надбавок и предельных индексов в сфере деятельности организаций коммунального комплекса»	определяют принципы и методы регулирования тарифов на товары и услуги организаций коммунального комплекса, надбавок к тарифам на товары и услуги организаций коммунального комплекса, предельных индексов максимально и минимально возможного изменения установленных тарифов на товары и услуги организаций коммунального комплекса и т. п.
7	ФЗ от 30.12.2004 № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса»	устанавливает регулирует деятельность организаций коммунального комплекса, обеспечивающих утилизацию (захоронение) твердых бытовых отходов, а также надбавок к ценам (тарифам) для потребителей и надбавок к тарифам на услуги организаций коммунального комплекса

Согласно таблицам 1 и 2 можно сделать вывод о том, что законодательство жилищно-коммунальном хозяйстве развивается достаточно динамично [24].

Указом Президента РФ от 20 мая 2004 г. №649 «Вопросы структуры федеральных органов исполнительной власти» образовано Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству, данное агентство находится в ведении Министерства промышленности и энергетики РФ. Функции данного федерального органа исполнительной власти:

- управление государственным имуществом в сфере строительства;
- проведение государственной политики;
- оказание государственных услуг;
- градостроительство;
- промышленность строительных материалов и жилищно-коммунального хозяйства.

Утвержденное постановление Правительства России от 16 июня 2004 г. №286 Положение о Федеральном агентстве по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству устанавливает правовой статус Федерального агентства.

В соответствии с Положением о Департаменте строительства и жилищно-коммунального хозяйства, утвержденным Министерством промышленности и энергетики 4 октября 2004 г. некоторые государственные функции в области жилищной политики возложены на Департамент. К основным задачам Департамента относятся:

- формирование основ федеральной политики в области жилищно-коммунального хозяйства, жилищной политики, строительства, архитектуры, градостроительства и землепользования;
- создание механизмов рынка доступного жилья, жилищных и коммунальных услуг в рамках реформы жилищно-коммунального комплекса для осуществления конституционного права граждан России на жилище;
- поиск методов прироста объемов и повышения безопасности строительства объектов жилищно-гражданского и промышленного назначения;
- формирование государственной политики в области технического регулирования строительства, производства строительных материалов, эксплуатации зданий, в области ценообразования и сметного нормирования в строительстве, подготовка предложений о нормативном регулировании в данных сферах [25].

Важная роль органов государственной власти в области жилищных отношений — установление порядка государственного учета жилищных фондов. Государственному учету подлежат жилые и специализированные дома (общежития, гостиницы-приюты, дома маневренного фонда, специальные дома для ветеранов, одиноких престарелых, интернаты для инвалидов), квартиры, служебные жилые помещения, иные жилые помещения в других строениях, пригодные для проживания, независимо от формы собственности.



В соответствии с пунктом 2 постановления Правительства от 10 сентября 2004 г. №477 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам осуществления государственного технического учета и технической инвентаризации объектов градостроительной деятельности» государственный технический учет объектов градостроительной деятельности ведут Федеральное агентство кадастра объектов недвижимости и его территориальные органы; техническую инвентаризацию объектов градостроительной деятельности с 1 ноября 2004 г. проводят организации (органы), аккредитованные Федеральным агентством кадастра объектов недвижимости в порядке, установленном Министерством экономического развития и торговли [26].

Органы государственной власти определяют основания признания малоимущих граждан нуждающимися в жилых помещениях, предоставляемых по договорам социального найма. Жилищным кодексом (ч. 2 ст. 49 ЖК РФ) установлен порядок предоставления таким гражданам жилых помещений из муниципального жилищного фонда.

В соответствии с частью 1 ст. 131 Конституции России местное самоуправление осуществляется в городских, сельских поселениях и на других территориях с учетом исторических и иных местных традиций [27]. Органы местного самоуправления - это выборные и другие органы, наделенные полномочиями решать вопросы местного значения и не входящие в систему органов государственной власти (п. 1 ст. 1 Федерального закона от 28 августа 1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»). В зависимости от уровня муниципального образования, площади, численности жителей и других обстоятельств могут функционировать и иные органы местного самоуправления, в частности: структурные подразделения администрации, занимающиеся вопросами строительства, жилищно-коммунального хозяйства, рынка жилья, инженерной инфраструктуры жилья, архитектуры и градостроительства [28].

Федеральный закон от 6 октября 2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» к функциям

органов местного самоуправления относит обеспечение малоимущих граждан, проживающих в поселении и нуждающихся в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями, а также организацию строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства. В состав муниципальной собственности входят муниципальный жилищный фонд и нежилые помещения (ст. 29 Федерального закона от 28 августа 1995 г. №154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»). С 1 января 2006 г. в собственности муниципальных образований находится жилищный фонд лишь социального использования для обеспечения малоимущих граждан, проживающих в поселении и нуждающихся в улучшении жилищных условий, жилыми помещениями на условиях договора социального найма, а также имущество, требуемое для содержания муниципального жилищного фонда.

Очевидно, что от развитости страны зависит состояние жилого фонда и коммуникационных сетей. С учетом территориальных особенностей в разных регионах России, различный уровень состояния. Но на данный момент, показатель замены инженерных сетей составляет около 1,3 процента, а уровень аварийных ситуаций равен 2,2 аварии в год на один километр сетей. Нормативные показатели равны 0,3 аварии на 1 км сетей и требуется замена, по крайней мере 4 процентов в год. При этом показатель жилищной обеспеченности составляет 21 кв.м. на человека в России, 35 кв.м. – в странах ЕС и около 700 в Соединенных Штатах Америки. Как известно, эти показатели коррелируют между собой, ведь чем больше обеспеченность жильем, тем сильнее экономика страны [25].

Несмотря на то, что последнее время изменения в ЖКХ определяют, как новый этап реструктуризации сферы оказания жилищно-коммунальных услуг, в результате которого взимаемая стоимость услуг приближается к реальной. Частные компании не имеют сильной заинтересованности для работы в данной сфере, по причине отсутствия урегулированных имущественных правоотношений, потому как это затрудняет работу инвестиционных механизмов и концессионных

договоров. При занижении реальной стоимости объектов инфраструктуры жилищно-коммунального хозяйства, становится сложно обеспечить гарантии возвратности кредитов.

Общественные отношения в сфере ЖКХ регулируются нормативными правовыми актами РФ и в соответствии с разделением полномочий между уровнями власти.

Нормативно-правовое регулирование системы жилищно-коммунального хозяйства имеет один крайне важный пробел по отношению к частному бизнесу, на мой взгляд, это отсутствие единого документа, определяющего правила ведения деятельности для частных предприятий, занятых в этой сфере, основной упор нормативно-правового регулирования делается на регулирование тарифной политики. Так же к минусам можно отнести непродуманность налогового законодательства, вполне логичным является установление льготных ставок налогообложения для компаний, работающих в социально-ориентированной сфере. Поэтому как деятельность не новая и нам известно о ней практически все, можно использовать автоматизацию процессов ведения деятельности, к счастью, данные процессы уже берутся во внимание, и разрабатываются нормативные документы, обязывающие к использованию единых систем учета и статистики. Мало внимания уделяется становлению честной конкурентной борьбы в отрасли, что в первую очередь сказывается темпах развития системы, а в результате этого приходится довольствоваться тем невысоким качеством, которое нам обеспечивают крупные компании, являющиеся частью крупных энергетических холдингов. Установлены нормы предоставления услуг – параметры качества, но в тоже время не проработаны механизмы наказания за неисполнение. В реальной практике наказать виновных за нарушение правил оказания жилищно-коммунальных услуг является крайне проблематичным занятием, занимающим много времени и сил [25].

Это не полный список упущений нормативно-правового регулирования, но подобные проблемы тормозят развитие сферы в целом, частного предпринимательства и не позволяют повышать качество оказываемых услуг.

В тоже время в комплексных программах развития перед предпринимателями ставятся задачи:

- привлечения дополнительных (частных) инвестиций в отрасль;
- обеспечения отрасли высококвалифицированными кадрами.

Привлечение инвестиций в отрасль становится сложно осуществимым процессом по причине наличия ряда факторов, первый заключается в низкой окупаемости проектов жилищно-коммунального сектора, по причине того, что проекты направлены на получение финансовых результатов в основном в долгосрочной перспективе, также отсутствуют гарантии возврата денежных средств при неудачной реализации проектов. В основном, позиция граждан заключается в том, что при реализации проектов нужно платить «только за смету», и работы выполняемые в рамках управления проектами в сознании населения являются «бесплатными». Отсюда вытекает следующая проблема мотивации бизнеса к реализации проектов в сфере ЖКХ, нет стимулов для их воплощения в жизнь. И эта же проблема связана со второй задачей, квалифицированные сотрудники области проектного менеджмента не имеют достаточного уровня мотивации выполнять реализацию сложных проектов за незначительные гонорары.

Косвенное, но в то же время положительное, влияние на развитие частного предпринимательства, в том числе и малого, в сфере ЖКХ оказывают программные документы по развитию самоуправления в жилищном фонде, формированию кондоминиумов, т.е. структур, которые призваны создать спрос на альтернативные существующей «административной» системе (системе, основанной на главенстве дирекций единого заказчика районов) схемы и методы управления жилищным фондам, а также на услуги частных организаций в области обслуживания и ремонта жилищного фонда (в первую очередь субъектов МП в силу не большого объема работ), не входящих в существующую достаточно жестко структурированную систему [29].

Следовательно, воздействие данных мероприятий на общую ситуацию с развитием предпринимательства в сфере ЖКХ незначительное, чтобы изменить сложившуюся систему.

Закон, позволяющий жильцам заключать прямые договоры о поставке коммунальных услуг с ресурсоснабжающими организациями в обход управляющих компаний, подписан Президентом Российской Федерации 3.04.2018. Документ предлагает возможность перехода на прямые договоры с потребителями, в случае, если у управляющей компании есть задолженность перед ресурсоснабжающей организацией более чем за два месяца. Если управляющая компания исправно платит по счетам, жильцы вправе сами выбирать: оставить всё как есть или принять решение на общем собрании о переходе на прямые договоры.

Данный закон будет способствовать восстановлению рынка управления жильём, исключив мотивацию недобросовестных управляющих компаний «управлять» чужими деньгами, а не домами. Он выгоден не только потребителям и ресурсоснабжающим компаниям, но и добросовестным управляющим компаниям, так как они будут избавлены от бремени долгов конечных потребителей за потребленные ресурсы.

Необходимо обеспечивать системное комплексное регулирование сферы ЖКХ – устанавливать общие для всех правила игры, причем в первую очередь, в части развития конкуренции, что наиболее важно для развития малого предпринимательства в данной отрасли ЖКХ.

### **1.3 Российский и зарубежный опыт реструктуризации в системе жилищно-коммунального хозяйства**

Опыт стран, достигших значительных результатов в организации жилищно-коммунального хозяйства, однозначно, стоит и нужно рассматривать как методологическую основу реструктуризации услуг в системе ЖКХ в России. По результатам исследований показывают, что ядром экономики экономически развитых стран, таких, как США, Япония, Австралия, Англия и других европейских стран является сфера услуг. Благодаря этому формируются новые направления бизнеса, организовываются принципиально новые производства и занята довольно значительная часть трудовых ресурсов.

Мировые тенденции реструктуризации систем жилищно-коммунального хозяйства диктуют преобразования производства, активов (материальных и нематериальных), развитие инновационных технологий, наукоемких услуг, повышение уровня квалификации трудовых ресурсов в системе ЖКХ [29]. Как результат изменения сферы услуг ЖКХ наблюдается усиление позиций в структуре отрасли электроники, науки, воспроизводимых источников энергии, новых технологий и даже робототехники.

На основе опыта деятельности жилищно-коммунальных кластеров в США, Великобритании, Канаде, Ирландии можно сделать вывод о росте наукоемкости отрасли. Важной особенностью преобразования сферы услуг ЖКХ передовых, по развитию экономики стран является прирост в структуре услуг, основанных на применении новых материалов и технологий (в том числе информационных), биоинженерии, бережного природопользования, эффективного энергопотребления, а также решение проблемы локальной привязанности, передачи услуг в разных формах и носителях [30].

Преимущественно за счет роста новизны и повышения качества предоставляемых услуг осуществляется реструктуризация отрасли. Новые виды услуг способны изменять классические характеристики ЖКХ. Инжиниринговые компании в системе услуг ЖКХ продают технологии, пакеты документов, позволяющие в разы ускорять и снижать себестоимость жилищно-коммунальных услуг.

Наряду с общими подходами каждая из стран имеет свои уникальные особенности изменения сферы услуг ЖКХ. Поэтому, американские коммунальные компании не покупают и не транспортируют извне горячую воду и тепло (потому как это приводит к большим затратам). Малые парогазовые установки (ПГУ) способны производить не только тепло, но и электрический ток. Солнечные панели, ветряные установки, тепловые насосы и пр. позволяют кластерам использовать собственную электроэнергию и причем крайне эффективно.

Основной задачей экономически развитых стран в сфере ЖКХ является повышение активности частных управляющих организаций, объединений собственников жилья и передаче функций по координации частных компаний и

предпринимателей в сфере услуг, обеспечении права граждан на современно оборудованное, хорошо спланированное, просторное жилье и доступные цены на жилищные и бытовые услуги городской (муниципальной) администрации. Опыт западных стран в реструктуризации показывает необходимость передачи частным лицам не только собственности, но и контроля над государственными и муниципальными предприятиями и активами без передачи прав на владение [29].

Исследователи отмечают, ЖКХ в России является сложными объектами государственного управления из-за разных по структуре и содержанию, но взаимосвязанных сегментов отрасли. Крайне важно учитывать территориальный фактор Российской Федерации, даже учитывая развитость современных телекоммуникационных возможностей, территория страны остается достаточно большой по сравнению с большинством стран мира, а также свою роль играют различия в менталитете и уровне развитости отдельных субъектов. К тому же, несмотря на то что реформирование ЖКХ длится достаточно давно, но даже одинаковые по содержанию/устройству направления отрасли могут находиться на разных стадиях рыночного развития [31, 32]. И еще очень важный момент, по теме различий развитости, инвестиционная деятельность в отрасли зависит от экономической ситуации в субъектах РФ и развитости рынков капитала в регионе [33 - 35].

Например, во Франции фирмы, обслуживающие дома, обычно местные, но существуют и общенациональные компании. При наличии централизованного газоснабжения в большинстве случаев используется схема децентрализованного теплоснабжения. Это и послужило причиной изменения систем теплоснабжения.

Необходимость реструктуризации центрального теплоснабжения во Франции возникла еще в конце 1980-х гг. После проведения экспертизы, которая показала, что 50% тепла утекает на улицу — через окна, стены, крышу, — была принята трехлетняя программа утепления жилищного фонда. Затем была проведена реформа цен и переход на локальное теплоснабжение. В результате произошло снижение текущих издержек по теплоснабжению, несмотря на то что уста-

новка дополнительного оборудования (котельной) при строительстве дома требует определенных дополнительных инвестиций. Данный опыт можно использовать во время составления планов по реконструкции сетей в существующих домах.

Реформирование системы услуг ЖКХ в Англии связана с повышением качества коммунальных услуг. В этих целях сотни муниципальных водоканалов были объединены и сначала переведены в собственность десяти региональных государственных компаний, после чего была проведена их приватизация [36]. Перед приватизацией государство обеспечило отрасль работоспособным оборудованием, вместе с тем провело паспортизацию и его учет, а также списало все долги коммунальных предприятий.

Во время исследования организации системы ЖКХ, было выяснено что, важную роль играет закон о возобновляемых источниках энергии (EEG) [37], способствующий использованию возобновляемой энергии в основном через установление особых тарифов, которые должны платить операторы сетей за этот вид энергии. Закон направлен на увеличение доли возобновляемых источников энергии в электроснабжении как минимум до 30% к 2020 г. [38]. Помимо этого, широко распространение имеет использование возобновляемых источников энергии в рамках домов, что дает возможность снизить оплату энергетическим компаниям.

Практика показывает, что в силу усиления конкурентной борьбы во время реструктуризации ЖКХ часто приводит к росту цен и тарифов, хотя значительно улучшается качество услуг. Поэтому, в Англии, Германии, Франции и Финляндии, а также частично в Венгрии, Словакии и Польше значительную роль играют власти в основном по части регулирования тарифной политики.

В целом за рубежом, особенно в передовых странах, жилищно-коммунальные услуги являются объектом внимания со стороны предпринимателей, к тому же с серьезной конкурентной борьбой.

Вместе с тем в условиях монопольных жизнеобеспечивающих систем (энергетика, городской транспорт, водопроводно-канализационное хозяйство)



участие предпринимательской деятельности в обслуживании населения довольно широко, хотя ответственность за состояние и развитие этих систем лежит на местных органах государственной власти, а понимание работы механизма конкурентной борьбы помогает сохранять достигнутые результаты и развивать сферу обслуживания. Не имеет значения на каких условиях частные компании осуществляют деятельность, ответственность за жизнеобеспечивающие системы несут органы государственной власти [39].

Во Финляндии и Франции для сохранения муниципальной собственности на объекты жизнеобеспечения городов для управления ими наиболее распространены такие формы привлечения частных предпринимателей, как договор об обслуживании, договор об управлении, договор об аренде и договор концессии.

В этом есть как плюсы, так и минусы. К позитивным тенденциям, можно отнести то, что частные компании, будучи заинтересованными в получении дохода и дополнительных договоров, стремятся к обеспечению высокого качества услуг. Закон конкуренции действительно работает. К негативным — отстраненность государства от управления объектами, но в тоже время несение ответственности.

Следует заметить, что заключение соответствующих контрактов является наиболее распространенной формой приватизации служб ЖКХ в зарубежных странах. В структурах местных администраций многих зарубежных стран имеются отделы контрактов, ведающие решением данного круга вопросов [29].

Заключая договоры на управление объектами муниципальной собственности, местные органы власти обеспечивают предоставление конкретной услуги. Таким образом, функцией государства и муниципальных властей остаются, это контроль за исполнением контрактов подрядными организациями и оплата предоставляемых услуг [40].

Практика показывает, что в развитых зарубежных странах существует многообразие гибких форм и методов управления объектами публичной собственности с использованием возможностей частной инициативы, частного капитала и

рыночной конкуренции. Наиболее значимыми и распространенными видами являются приватизация, концессии и акционирование.

Приватизация в зарубежных странах имеет следующий смысл – передача частным лицам не только собственности, но и контроля над государственными и муниципальными предприятиями и активами, то есть приватизацию без передачи имущественных прав.

Данный опыт интересен по причине того, что любая управляющая компания, имеющая достаточный опыт и ресурсы имеет возможность выходить на рынок управления государственным и муниципальным имуществом.

Для понимания как работают механизмы концессии следует привести ее определение. Концессия — форма государственно-частного партнерства (ГЧП), то есть вовлечение частного сектора в эффективное управление государственной собственностью либо в оказание услуг, обычно оказываемых государством, на взаимовыгодных условиях для обеих сторон. Концессия подразумевает, что концедент (государство) передает концессионеру право на эксплуатацию, например, природных ресурсов, объектов инфраструктуры или предприятий и оборудования. Взамен концедент получает вознаграждение в виде разовых (паушальных) или периодических (роялти) платежей.

В правоприменительной практике зарубежных стран выделяются следующие типы концессионных соглашений:

а. BOT (Build — Operate — Transfer), «Строительство — управление — передача». Концессионер осуществляет строительство и эксплуатацию (в основном на праве собственности) в течение установленного срока, после чего объект передается государству.

б. BTO (Build — Transfer — Operate), «Строительство — передача — управление». Концессионер строит объект, который передается государству (концеденту) в собственность сразу после завершения строительства, после чего он передается в эксплуатацию концессионеру.

в. BOO (Build — Own — Operate), «Строительство — владение — управление». Концессионер строит объект и осуществляет последующую эксплуатацию, владея им на праве собственности, срок действия которого не ограничивается.

г. BOOT (Build — Own — Operate — Transfer), «Строительство — владение — управление — передача». Владение и пользование построенным объектом на праве частной собственности осуществляется в течение определенного срока, по истечении которого объект переходит в собственность государства.

д. BBO (Buy — Build — Operate), «Покупка — строительство — управление». Форма продажи, которая включает восстановление или расширение существующего объекта. Государство продает объект частному сектору, который делает необходимые усовершенствования для эффективного управления [41].

Однако в зарубежных странах для повышения эффективности функционирования системы ЖКХ чаще всего используют акционирование. Под акционированием понимается процесс перехода государственного предприятия в акционерное общество. Сущность этого процесса схожа как в России, так и на Западе. Таким образом появляются стимулы к плодотворной работе в отрасли.

Вышеупомянутые инструменты составляют основу различий процесса управления жилищно-коммунальным хозяйством в большинстве зарубежных стран и России [41].

Опыт зарубежных стран — Финляндии и Франции после создания инфраструктуры ЖКХ все ее объекты вручаются муниципальным властям [42]. Все работы ведутся через муниципалитеты, которые являются ответственными перед гражданами.

Во Франции коммунальные службы являются преимущественно муниципальными. В то же время достаточно широко распространен и опыт применения концессий в жилищно-коммунальном хозяйстве. Эта форма основана на договоре, в соответствии с которым предприятие передается в эксплуатацию частной компании. Производство услуг осуществляется за счет концессионера. Он имеет право взимать с потребителей платежи за предоставление этих услуг.

В Финляндии 1400 тысяч домов объединены в 70 тысяч акционерных обществ — собственников жилой недвижимости. Две трети из них пользуются услугами компаний по управлению недвижимостью, порядка 20 тыс. управляются самостоятельно – по аналогии с российскими ТСЖ. Задачей управляющей компании является постоянное управление жилым фондом в соответствии с договором управления [43].

Во всех компаниях этого направления задачей управления является сокращение затрат, устранение потерь и использование современных технологий.

Регулярно проводится оценка затрат, поставщиков, подрядчиков, проводится анализ и на его основе делается выбор или вносятся изменения в договорные отношения. Собственники же могут легко сменить управляющую компанию, в случае если качество услуг не устраивает, таким образом обеспечивается конкуренция в отрасли.

Правда есть еще одна отличительная особенность, износ инженерных сетей во Франции гораздо ниже, чем мы имеем на данный момент в России. Несмотря на это сфера озабочена привлечением средств для своевременного обновления и совершенствования своих сетей и оборудования. Государство в свою очередь понимая эту необходимость помогает населению и готово давать гарантии на инвестированные денежные средства.

Около 80% подрядных работ в сфере жизнеобеспечения населения определяются на конкурсной основе. Некоторая доля работ, являющихся особо сложными и ответственными выполняют муниципальные компании, для проведения таких работ есть специальный механизм, в этом участвуют комиссии, которые утверждают проекты, оценивают риски, то есть управляют проектами становления инфраструктуры. Спорные вопросы решаются не самим муниципалитетом, а гражданами, для этого у них есть представители, изыскующие желания потребителей. Данная организация работ позволяет команде управления проектом быть клиентоориентированной [44].

Качество управления несомненно играет важную роль в улучшении функционирования сферы услуг ЖКХ.

Интересной особенностью является то, что в развитых зарубежных странах есть компании, управляющие жилым фондом на национальном уровне. В то же время в России этого не наблюдается, компании могут работать только в рамках своего региона [29].

Информационные технологии являются неотъемлемой частью жилищно-коммунального хозяйства. Компании, работающие в этой отрасли, стараются максимально автоматизировать работу с информацией, поскольку именно в этих процессах можно сократить затраты наиболее простым путем, к тому же таким образом значительно уменьшается количество ошибок, по причине отсутствия человеческого фактора. [45] Передовые страны добились колоссальных результатов в это, сейчас, например, все взаимодействие со своей управляющей организацией можно осуществлять через Интернет [46]. Вложения Финляндии в ИТ – направления в 2008 году составили около 7 миллиардов евро, а это говорит о том, что вложения окупаются, и предприниматели готовы вкладывать еще.

На основе вышесказанного можно выделить несколько положительно влияющих тенденций. Это широкое распространение информационных технологий, и привлечение частных компаний для управления эксплуатацией зданий, сооружений и производств в сфере ЖКХ. Механизм концессий помогает в этом смысле. И если говорить о России, то мне кажется, что преобразования должны производиться в упомянутом направлении. Для реализации такой системы саморазвития в наших реалиях не хватает стимулов. Задачей государства и муниципалитетов как раз и должно быть стимулирование к развитию, путем выстраивания внешней среды организаций, задействованных в ЖКХ.

К негативным сторонам такого развития можно отнести высокую степень участия власти в регулировании рынка, что может послужить стимулом для усиления коррупционной деятельности со стороны участников такого регулирования.

В России из заимствованного опыта можно проследить создание ТСЖ, что является копией объединений собственников жилья (ОСЖ) в европейских странах [47].

Несмотря на то, что устройство рынков жилищно-коммунальных услуг развитых стран принципиально различаются, в США и Англии преобладает частное предпринимательство, а в Швеции, например, больше ориентируются на общую социальную обеспеченность за счет государственного регулирования экономики в этой сфере, достигается достаточно высокий уровень развития сферы ЖКХ. Акселератором, позволяющим успешно реформировать и организовывать отрасль является высоко развитые рыночные отношения.

Значительное влияние на развитие рынка жилищных услуг оказывают количественные и качественные характеристики жилищного фонда. Обеспеченность жильем в расчете на 1 человека составляет в Великобритании 27 кв. м, во Франции — 36 кв. м, в ФРГ — 45 кв. м, в Швеции — 44 кв. м, в США — 70 кв. м, в Норвегии — 74 кв. м, а показатели обеспеченности жилого фонда водоснабжением, канализацией и другими видами благоустройства (88 - 99%) значительно превышают среднероссийские — 61% [48].

В США существует высокий уровень дифференциации групп населения, поэтому среднестатистическая американская семья тратит около одной тысячи долларов на оплату жилищно-коммунальных услуг, и в то же время малообеспеченные семьи тратят около двухсот – трехсот долларов. И это вполне честно, на мой взгляд, потому как емкость рынка жилищно-коммунальных услуг определяется прежде всего уровнем и структурой денежных доходов населения [49].

К тому же имеет место и различия в оплате услуг в зависимости от уровня развитости и величины жилых поселений.

Развитие сферы услуг ЖКХ в развитых зарубежных странах выполняется за счет организационно-структурных, технологических, управленческих и других совершенствований. Лидирующие позиции в отрасли занимают наука и высокие технологии, это касается совершенствования принципов эффективного энергопользования, организации административно-управленческого учета, снижение издержек за счет появляющихся возможностей обслуживания большего объема жилого фонда. И как результат — сфера услуг высокоразвитых стран характеризуется как высокоэффективная, энерговооруженная и экологичная.

Говоря о качестве предоставляемых услуг, лучше привести статистику. К 2012 году в России полным набором инженерных сетей, включающих горячее водоснабжение, отопление и канализацию обеспечены около 70% жилого фонда, в тот же период в Дании, Финляндии и США — этот показатель в районе 90 %.

## **2 Формирование механизма реструктуризации системы ЖКХ**

В изученных материалах четко прослеживаются следующие проблемы: низкие темпы развития системы ЖКХ, высокий уровень монополизации, низкое качество сервиса, низкий уровень конкуренции УО. Что говорит о том, что необходимо проводить изменение в функционировании системы ЖКХ, но существует еще одна особенность, она заключается в вертикальной реструктуризации системы. Возможно, если реструктуризация будет исходить от конечного исполнителя услуг (говорится не только о РСО, а больше об УО), то сформировать механизм реструктуризации будет значительно легче и результат окажется более качественным.

В материалах по реструктуризации или по реформированию системы ЖКХ практически не рассматривается применение проектного менеджмента. В одном из источников предложено использовать проектный менеджмент для всей сферы целиком, что на мой взгляд будет довольно затруднительно, в виду слишком большого количества действующих лиц и отсутствия методологии управления проектами ЖКХ на муниципальном или даже федеральном уровне.

Поэтому предлагается создать механизм реструктуризации, заключающийся в переносе концентрации сил и внимания управляющих организаций на проекты, повышающие удовлетворенность потребителей, уход от посредничества между РСО (ресурсоснабжающие организации) и собственниками, исполнение определенных функций, относящихся к операционной деятельности с помощью классических методов проектного управления. В первую очередь нужно разработать концепцию работы управляющей организации, включающую в себя функции и задачи, которые будет выполнять организация, ресурсы, которые она будет использовать для этого и каким образом будет складываться экономика таких предприятий.



## **2.1 Концепция управляющих организаций с применением проектного менеджмента (функции, задачи, экономика организации).**

Главная задача управляющей компании – стать квалифицированным заказчиком комплекса разнообразных работ и сервисов у различных поставщиков. Это значит, что классической управляющей компании не следует иметь в своем штате подразделений (отделов), выполняющих работы по клинингу и инженерно-техническому обслуживанию. По причине того, что это требует больших финансовых вложений, а хорошая управляющая компания заинтересована в улучшении потребительских характеристик объекта управления и максимальном снижении операционных расходов при сохранении высокого качества обслуживания.

Управляющая компания зарабатывает свою прибыль на достижении целевых характеристик объекта управления, а не на выполнении обособленного вида работ. В тоже время компании предоставляющие услуги по техническому обслуживанию и уборке заинтересованы в продаже как можно большего объема услуг для многоквартирных домов. В случаях, когда эти особенности не учтены происходят стычки между управляющей организацией и собственниками за ресурсы и денежные средства.

Деятельность организации регламентируется такими законодательными актами:

- Жилищный и Гражданский кодексы РФ.
- Законом № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию ЖКХ» от 21.07.2007 г.
- Постановлением Госстроя № 170 от 27.09.2003 г.
- Законом №210-ФЗ от 30.12. 2004 г. о тарифной политике, и др.

В последние годы требования к УК в сфере ЖКХ предъявляются более жесткие – Законом № 255-ФЗ от 21.06.2014 г. введена обязательность наличия лицензии на осуществление обслуживания жилых объектов.

Итак, выделим функции, которые должна выполнять управляющая организация и РСО исходя из законодательных актов и реальной необходимости многоквартирных домов, с учетом предлагаемых изменений.

Разделение функций УО и РСО в разрезе исполнителей и отнесения к операционной или проектной деятельности представлена на рисунке 3.

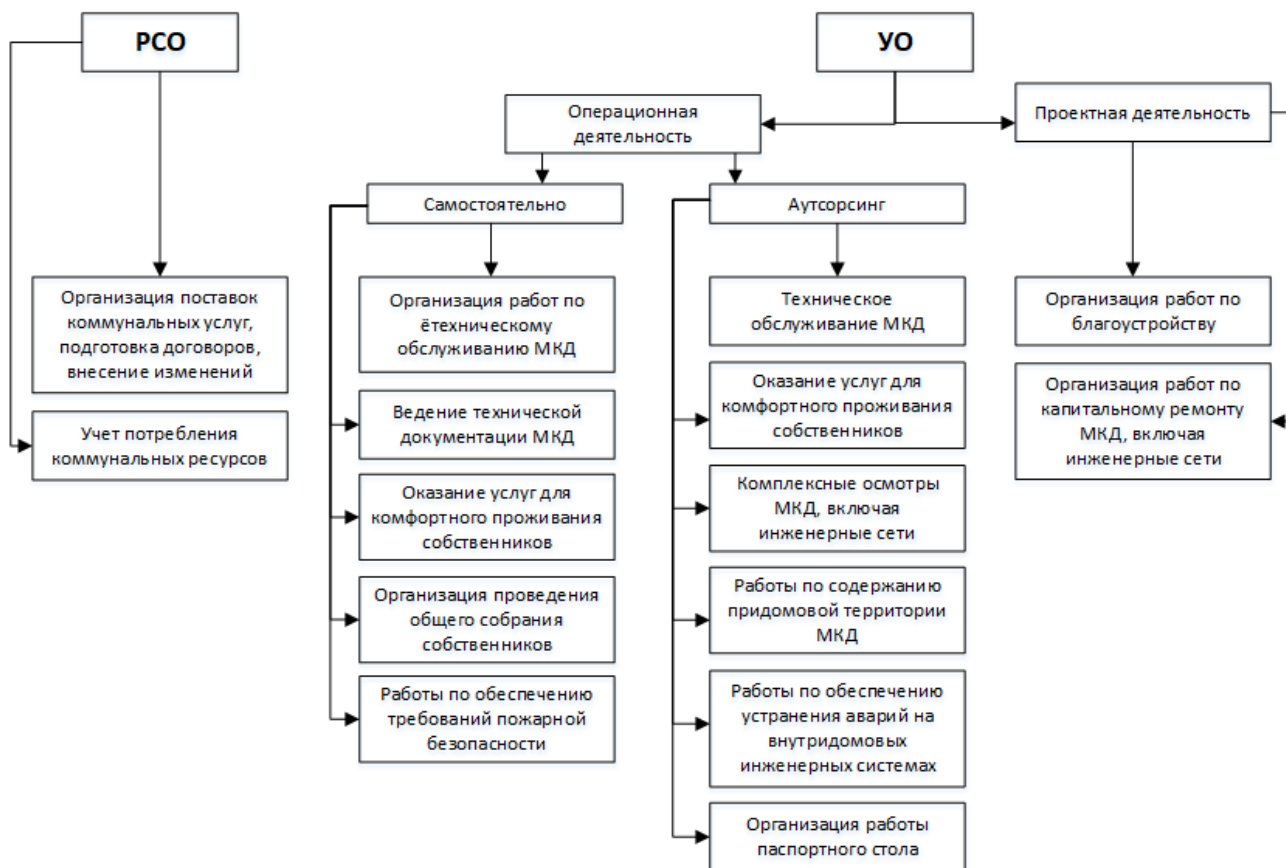


Рисунок 3 – Распределение функций обслуживания МКД

Функции такой организации многочисленны, разносторонни, управляющая организация в сфере ЖКХ – это целый часовой механизм, который должен работать четко и слаженно, тогда будет хороший результат.

Для обеспечения исполнения указанных функций управляющей организацией необходим следующий штат сотрудников, представленный в виде организационной структуры на рисунке 4:



Рисунок 4 – Организационная структура управляющей компании

Управляющие компании в сфере ЖКХ – юридические лица, распоряжающиеся финансами в целях поддержания жилого фонда в должном техническом состоянии, включая как сами здания, так и внутридомовые, и наружные коммуникации, оборудование. Для обеспечения исполнения функций управляющей компании должен быть штат квалифицированных сотрудников.

Теперь рассмотрим экономическую сторону вопроса, как показывает мировой опыт и экономические исследования, содержание УК фактически составляет 5 - 8% от средств, внесенных жильцами по статье «содержание и текущий ремонт».

Интересный факт, документ, называющийся «Методические рекомендации по определению и учету расходов и доходов на содержание МКД», выпущенный Центром экономики и права, в этом рекомендательном документе советуют определять суммарную цифру содержания УК как долю, которая может соответствовать величине до 10% от средств, собранных по статье содержание и ремонт.

Следовательно, для того чтобы обеспечить достойную заработную плату сотрудникам управляющей компании, фонд заработной платы должен составлять приблизительно 175 тысяч рублей, без учета бонусов от проектной деятельности организации. То есть размер обслуживаемого жилого фонда, при средней тарифной ставки по строке «содержание и текущий ремонт» — 20 руб./кв.м., составит около 85,5 тысяч квадратных метров жилой площади, что эквивалентно 10 - 11 девятиэтажным домам 70-х годов постройки (жилая площадь около 8 тыс.кв.м.).

Финансирование проектов управляющей компании предполагается осуществлять за счет средств, определенных на благоустройство территории в составе платы за содержание и текущий ремонт, средств, собираемых для капитального ремонта на специальном счете дома и участия в специальных государственных или муниципальных программах по благоустройству и повышению качества жилищной инфраструктуры. Так же возможно рассматривать такой финансовый инструмент как кредит. За счет перераспределения финансовых потоков организации становится возможным осуществление проектов по реконструкции и модернизации жилищной инфраструктуры последовательно от дома к дому.

В каждом проекте управляющей компании предусмотрены типовые роли участников, наглядно представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Типовые роли участников проектов УК

Должность/статус	Роль	Функции
Главный инженер	Инициатор проекта	Определяет необходимость в проекте, предлагает концептуальное решение, осуществляет контролирующую функцию.
Собственники МКД	Заказчик	Определяет содержание проекта, путем изъявления пожеланий, принимает решение о корректировке проекта в рамках бюджета.
Директор УК	Спонсор (куратор) проекта	Выделяет средства для реализации проекта, осуществляет контролирующую функцию.
Руководитель проектов УК	Руководитель проекта	Выполняет руководство проектом, решает текущие проблемы, взаимодействует со всеми участниками проекта, отчитывается о ходе проекта, об итогах проекта.
Сторонние организации выбранные на конкурсной основе	Проектировщик	Подготавливает проектно-сметную документацию, удовлетворяющую требованиям законодательных норм и пожеланиям заказчика.
	Поставщик	Продает товарно-материальные ценности (материалы, оборудование) необходимые в проекте
	Подрядчик СМР	Выполняет строительно-монтажные работы, отчитывается о ходе выполнения, подготавливает исполнительную документацию.

Каждая роль несет ответственность за определенные функции, исполнение которых необходимо для достижения целей проекта.

Для повышения качества результатов проектов управляющей компании целесообразно в структуре бюджета проектов учитывать премии для команды проекта, что будет являться мотивирующим фактором для участников проекта.

Стратегической целью описанной управляющей компании является удовлетворение потребностей собственников в инфраструктурных изменениях, обеспечения комфортного проживания граждан, а также занятие лидирующих позиций на рынке управляющих компаний города, за счет высокого уровня удовлетворенности собственников МКД, находящихся под управлением.

## **2.2 Методологические основы проектного менеджмента управляющей организации.**

В основе концепции функционирования УО с применением методов проектного менеджмента лежит существующая методология по управлению проектами описанная в национальном стандарте ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 «Руководство по проектному менеджменту», а также ГОСТ Р 54869 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».

На рисунке 5 отображена взаимосвязь основных понятий проектного управления. Организационная стратегия позволяет выявлять возможности, которые затем оцениваются, а также документируются в виде инвестиционных предложений. Для реализации выявленных возможностей могут запускаяют один или несколько проектов, для достижения стратегических целей компании.

Любой проект должен состоять из уникального набора процессов, именно поэтому он и является проектом. Для достижения целей проекта процессы должны состоять из координируемых и контролируемых работ с определенными временными рамками, которые будут выполняться. Важно учитывать, что при реализации проекта могут присутствовать множество ограничений, различного характера. И чем меньше компания, тем сильнее эти ограничения будут влиять на реализуемость проекта.

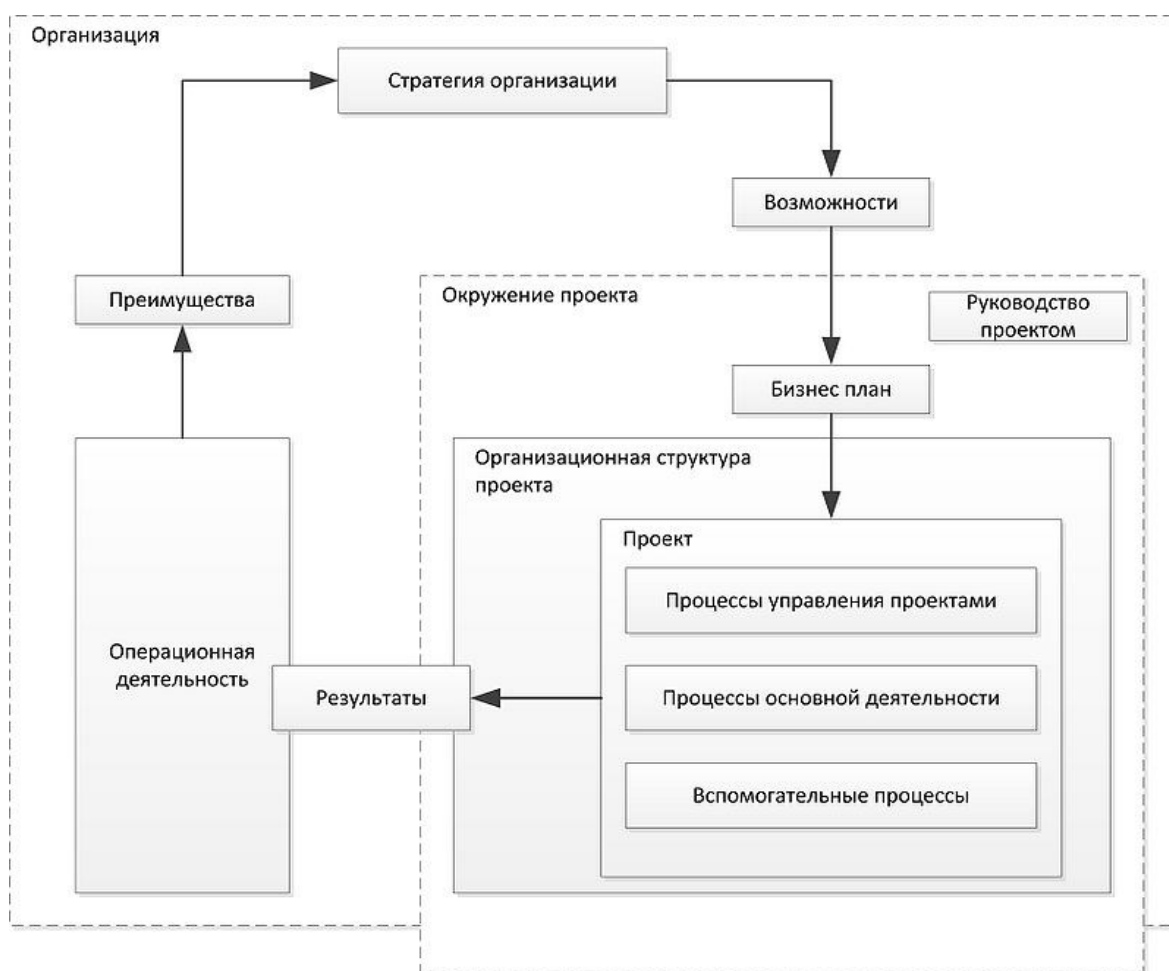


Рисунок 5 – Понятия проектного менеджмента и их взаимосвязь

Организация во время ведения операционной деятельности определяет преимущества, которые ложатся в основу стратегии предприятия. Во время анализа стратегии организации выявляются новые возможности, которые потенциально могут стать преимуществом компании. Данная логика переносится в бизнес-план, в котором как раз создаются проекты по превращению определенных возможностей в преимущества.

Хотя проекты иногда могут казаться очень схожими, все-таки каждый проект является уникальным. Проект может отличаться:

- используемыми ресурсами;
- составом влияющих на проект заинтересованных лиц;
- получаемыми результатами;
- существующими ограничениями;
- особенностями использования процессов проектного управления

для достижения результатов.

Каждый проект имеет определенные временные рамки и обычно разделяется на фазы.

Проектный менеджмент заключается в использовании соответствующих методов, приемов, инструментов и умений при реализации проекта. Управление проектом осуществляется путем выполнения определенного набора процессов [50].

Проекты, как правило, делят на фазы, состав содержание фаз определяется потребностями проектного менеджмента. Каждую фазу жизненного цикла проекта (ЖЦП) выполняют в четко определенной последовательности, с определением стартовой даты и завершения. На «входе» каждой фазы имеется определенный набор ресурсов и принятых решений, руководством проекта, на «выходе» получают результат, который будет служить «входом для следующего этапа. Разбиение на этапы позволит показать проект как набор обособленных элементов, связанных между собой «входами» и «выходами». В совокупности эти элементы составляют ЖЦП.

Жизненный цикл проекта является частью планирования, в нем определяются плановое начало и завершение проекта в целом и по фазам в отдельности.

Ориентирами начала и окончания фаз жизненного цикла проекта обычно являются ключевые вехи проекта, то есть принятие важных решений по проекту, состав которых, в большинстве случаев будет зависеть от множества факторов, если можно это назвать организационным окружением проекта. Контрольные вехи облегчают управление проектом, внутри каждой фазы могут быть определены свои, менее значимые вехи. К моменту окончания заключительной фазы (ЖЦП) должны быть получены все запланированные результаты [51].

Процессы, отобранные для использования в проекте, должны быть согласованы, а также составлять целостную систему. Каждая фаза проекта предназначена для получения определенного результата. В ходе реализации проекта необходимо постоянно контролировать достижение результатов на соответствие требованиям заказчика, спонсора, а также других заинтересованных лиц.

Компании разрабатывают стратегические планы с учетом миссии, политики и внешней среды организации. Проекты, как правило, нацелены на перевод возможностей в преимущества компании, что в дальнейшем влияет на достижение стратегических целей организации. На рисунке 6 изображен процесс создания преимуществ.

В ходе определения и разработки возможностей компания руководствуется собственными стратегическими целями. Выбор приоритетных потенциалов развития выполняется, учитывая множество факторов, с применением методов оценки рисков.

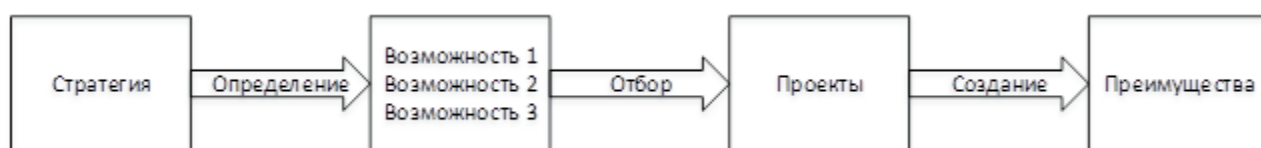


Рисунок 6 – Процесс создания преимуществ

Организация должна регулярно проводить оценку возможностей, это позволит руководству принимать более правильные и обоснованные решения по определению приоритетных объектов, и вкладывать ресурсы в развитие именно преимуществ организации.

В процессе анализа возможностей могут использоваться большое количество параметров, к ним относятся оценка инвестиций, влияние на внешнюю и внутреннюю среду организации, на экологию, защищенность, и т.д. Возможны различия в списках критериев оценки, в зависимости от реализуемых проектов [52].

Окружающая среда проекта, часто влияет на достижение целевых результатов проекта, поэтому для успешной реализации проекта, необходимо учитывать внутреннюю среду организации (к ним можно отнести операционную деятельность стратегию, наличие ресурсов в полном объеме, зрелость проектного менеджмента компании), различные социально-экономические факторы, поведение конкурентов на рынке.

Для удобства управления и идентификации взаимосвязей между проектами, их объединяют в программы проектов. Программа проектов по ГОСТ ИСО



21500 – 2014 — «это группа связанных проектов и других работ, согласованных со стратегическими целями организации. В свою очередь, управление программой подразумевает скоординированную и централизованную деятельность, направленную на достижение поставленных целей». Программы проектов часто используются для достижения совокупного результата в большем объеме, чем у отдельных проектов [53].

Для работы организации крайне важна роль такого процесса как руководство. Руководство — это основополагающая структура (совокупность принципов), в соответствии с которыми осуществляется деятельность организации в целом. Руководство проектами относится к тем аспектам управления организацией, которые касаются именно проектной деятельности, но нужно учитывать, что руководство проектом должно коррелироваться с управлением организацией.

Вопросами руководства проектами являются:

- границы полномочий при принятии решений;
- определение структуры управления;
- определение применяемых руководящих установок, процессов и методов;
- ответственность и подотчетность заинтересованных лиц;
- способы взаимодействия, такие как предоставление отчетности и эскалация проблем или рисков проекта.

Ответственность за обеспечение руководства проектами на высоком уровне обычно возлагается на спонсора (куратора), либо на управляющий комитет проекта.

Проектное управление согласуется с общими принципами ведения бизнеса, но по причине временного характера и нестандартности проектов отличается от управления операционной деятельностью.

Организации осуществляют свою деятельность для достижения определенных целей. Операционная и проектные деятельности отличаются по следующим причинам:

- операционная деятельность выполняется постоянными командами исполнителей (отделы, подразделения) во время выполнения регулярных процессов;
- проектная деятельность осуществляется непостоянными командами (в одном проекте участвует отдел закупок, в другом он может оказаться ненужным), эта деятельность характеризуется как уникальная и не повторяющаяся, часто результаты такой деятельности используют в операционной деятельности.

Для успешной реализации проекта следует достаточно тщательно описать заинтересованных лиц (сторон), включая организационную структуру проекта. Требуется определить роли и зоны ответственности каждого заинтересованного лица, и в обязательном порядке донести их до остальных участников проекта в соответствии с целями реализуемого проекта и компании в целом. Основные заинтересованные лица проекта представлен на рисунке 7.



Рисунок 7 – Заинтересованные стороны проекта

Исходя из определения ГОСТ ИСО 21500 – 2014 — «Организационная структура проекта — это временная структура, включающая в себя проектные

роли, описание зон ответственности, а также уровней и границ полномочий, которые должны быть четко определены и доведены до сведения всех заинтересованных лиц проекта.» В состав организационной структуры проекта могут входить:

- руководитель проекта;
- команда проектного управления (не является обязательной);
- проектная команда.

В свою очередь, задача руководителя обеспечивать руководство и управление работами проекта. Как правило, именно он отвечает за достижение результатов проекта, задачей команды управления проекта помочь руководителю проекта, иногда она заключается в руководстве отдельными операциями проекта, команда проекта непосредственно выполняет работы проекта.

На самом высоком уровне организации, в целях руководства проектом определяются:

- куратор (спонсор), который санкционирует старт проекта и распределение ресурсов, способствует успешности проекта и обеспечивает его поддержку, в случае необходимости. Куратор принимает управленческие решения высшего уровня и разрешает те конфликты и проблемы, которые невозможно решить силами проджект менеджера;
- руководящий комитет или совет проекта (необязательный элемент), который участвует в управлении проектом, выдавая директивные указания.

Также на рисунке 7 также показаны дополнительные заинтересованные стороны, в частности:

- заказчик или представитель заказчика, определяющий требования и отвечающий за приемку конечных результатов проекта;
- поставщики, обеспечивающие проект ресурсами;

Для обеспечения эффективного проектного управления требуются люди, обладающие знаниями и умениями применять принципы и процессы проектного менеджмента. Необходимой частью проектного управления является мотивация

персонал проекта развитие и демонстрация данных профессиональных навыков с тем, чтобы решать задачи проекта и достигать запланированных целей [52].

В состав проектной команды по умолчанию должны входить компетентные специалисты, умеющие применять свои знания и навыки для достижения результатов проекта, так как существование различий между имеющимися и необходимыми навыками может являться дополнительным риском проекта и требовать принятия соответствующих мер.

Следует обратить особое внимание на следующие категории компетенций в области проектного менеджмента:

- технические навыки и знания, позволяющие выполнять системное управление проектом, в том числе знания принципов, терминологии, и процессов управления проектами;
- поведенческие компетенции, определяющие способность руководителя строить эффективные коммуникации с участниками проекта (команда проекта, заинтересованные стороны);
- контекстные компетенции, связанные с управлением проектом в рамках определенной организационной среды, а также внешнего окружения.

Повышение уровня компетентности специалистов может осуществляться посредством коучинга, тренингов, наставничества и бенчмаркетинга проводимых в рамках компании/холдинга или за ее пределами.

Говоря об ограничениях проекта, важно сказать, что существует несколько видов ограничений и, поскольку ограничения обычно являются взаимозависимыми, руководитель проекта должен соблюдать баланс между различными ограничениями. Результаты реализуемого проекта должны быть увязаны с установленными ограничениями, касающимися содержания проекта, качества, графика и затрат, и должны соответствовать предъявляемым требованиям. Ограничения, как правило, связаны так, что изменения одного из них могут повлиять на изменения других. Таким образом, ограничения могут влиять на решения, принимаемые в рамках процессов проектного управления [54].

Достижение согласия между ключевыми заинтересованными лицами проекта относительно существующих ограничений создает основу для успешного выполнения проекта.

Ограничения могут быть установлены на различные параметры проекта, такие как:

- доступность бюджета проекта;
- длительность или планируемая дата окончания проекта;
- доступность таких ресурсов проекта, как площади, оборудование, материалы, человеческие ресурсы, инструменты и другие ресурсы, необходимые для реализации проекта в соответствии с существующими ограничениями и требованиями;
- допустимый уровень риска проекта;
- факторы, связанные с обеспечением безопасности труда;
- потенциальные экологические и социальные последствия проекта;
- законы, нормативно-правовые акты и другие регламентирующие документы.

Проектное управление осуществляется за счет реализации процессов с использованием понятий и компетенций, описанных ранее. Каждый процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных действий и задач. Процессы проектного управления делятся на три основных типа:

- процессы проектного менеджмента, присущие только проектному менеджменту и определяющие, как должно вестись управление работами проекта;
- процессы создания продукта, которые не являются уникальными для проектного менеджмента и направлены на определение требований и создание конкретного продукта, услуги или результата. Состав таких процессов зависит от того, каковы конкретные желаемые результаты;
- поддерживающие (обеспечивающие) процессы, не являющиеся уникальными для проектного менеджмента, но помогающие выполнению процессов

проектного у с точки зрения финансов, логистики, бухгалтерского учета и обеспечения безопасности в различных сферах [52].

Настоящая методология описывает процессы проектного менеджмента. При этом следует отметить, что на протяжении жизненного цикла проекта процессы, ориентированные на продукт, и поддерживающие процессы зачастую перекрываются и взаимодействуют с процессами проектного менеджмента.

### **3 Управляющая организация, применяющая методы проектного менеджмента**

#### **3.1 Разработка типового проекта управляющей организации**

##### **3.1.1 Концепция проекта**

Сущностью проекта является благоустройство дворовой территории при помощи государственных субсидий.

Главная единица проекта — двор. Решение о благоустройстве дворовой территории принимают сами жители на общем собрании, после чего подают заявку на участие оператору проекта в городе по трём сценариям: самостоятельно, от ТСЖ многоквартирного дома, вместе с управляющей компанией дома. Совместно с оператором разрабатывают дизайн-проект двора. Каждую заявку оценивает специальная комиссия по следующим критериям: количество жителей двора, текущее состояние общедомовой территории, качество дизайн-проекта, степень соучастия жителей в благоустройстве. Комиссия выставляет баллы, согласно количеству которых будет выстроена очередность благоустройства дворов. Потребности бизнеса, ради удовлетворения которых предпринимается проект.

Главные приоритеты проекта — самостоятельность жителей дворов и их соучастие. Проект должен максимально и массово вовлечь жителей многоквартирных домов в благоустройство дворов.

Благоустройство — это комплекс мероприятий по содержанию территории, а также по проектированию и размещению объектов благоустройства, направленных на обеспечение и повышение комфортности условий проживания граждан, поддержание и улучшение санитарного и эстетического состояния территории.

Продуктом проекта будет являться обустроенный двор с учетом требований и пожеланий жильцов дома. Дополнительным продуктом проекта можно будет считать — сплочение жильцов в коллектив, повышение социальной ответственности граждан, создание культуры управления домом.

Основными целями и ключевыми результатами проекта является создание благоприятной среды в пределах двора дома, удовлетворение требований жильцов, создание лояльных клиентов, повышения уровня доверия управляющей компании. Создание культуры управления домом. Привлечение новых домов под управление.

У проекта есть следующие ограничения:

- по сроку реализации проекта – до окончания 2019 года;
- по бюджету – в рамках специального счета выделенного для реструктуризации двора (50%) + государственная субсидия (50 %).

Критическими факторами успеха являются заинтересованность граждан в обеспечении лучших условий жизни, выделение субсидии, наличие конкурентоспособного проекта благоустройства двора.

После формирования основных положений проекта по внедрению проектного менеджмента необходимо составить устав проекта.

Разработка устава проекта – процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта. Ключевая выгода данного процесса – четкое определение начала проекта и границ проекта, создание формальной записи о проекте и прямой способ для высшего руководства формально принять проект и приступить к нему [55].

В уставе проекта указываются первоначальные требования к проекту, которые соответствуют потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон. Первая версия устава проекта утверждается ответственным за его утверждение лицом и является свидетельством того, что работы по проекту могут быть начаты. Все корректировки, касающиеся положений устава проекта, согласовываются с заказчиком проекта и обязательно вносятся в устав. Устав проекта «Реконструкция дворового пространства дома №1 по улице Вавилова» представлен в приложении А.

### **3.1.2 Классификация и масштаб проекта**

Выделяют ряд классификационных признаков проекта, к которым можно



отнести проект. Классификация проекта по реконструкции дворового пространства представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Классификация проекта

Классификационные признаки	Тип проекта
Уровень проекта	Проект
Масштаб	Средний
Сложность	Организационно сложный
Сроки реализации	Среднесрочный
Требования к качеству и способы его обеспечения	Стандартный/частично модульный
Требованиям к ограниченности ресурсов	Монопроект
Характер проекта (уровень участников)	Территориальный
Характер целевой задачи	Реструктуризация
Объект инвестиционной деятельности	Реальный инвестиционный
Главная причина возникновения проекта	Открывшиеся возможности, необходимость структурно-функциональных преобразований

Данные признаки позволяют отнести проект у какому-либо типу, что может оказаться полезным при дальнейшем сравнении и изучении аналогичных проектов.

### 3.1.3 Содержание фаз жизненного цикла проекта

Менеджеры проекта разделяют проект на фазы, для того чтобы обеспечить более качественное управление с соответствующими отсылками на текущие операции. Совокупность этих фаз составляет жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл проекта – это период времени от зарождения идеи до его завершения. В свою очередь, его можно разбить на четыре этапа или процессы управления проектом. Жизненный цикл проекта по реконструкции дворового пространства представлен в таблице 5.

Два первых процесса относятся к прединвестиционной фазе проекта, другие два – инвестиционной.

Таблица 5 – Жизненный цикл проекта

Фаза	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Начало фазы	01.01.2019	01.02.2019	01.03.2019	01.11.2019
Окончание фазы	31.01.2019	28.02.2019	31.10.2019	31.12.2019
Перечень основных работ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определение содержания проекта</li> <li>- оценка бюджета и времени реализации проекта</li> <li>- определение внешних и внутренних ограничений и требований</li> <li>- Назначение ответственного лица (Руководителя проекта).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание плана-графика проекта</li> <li>- создание бюджета проекта, анализ методов финансирования</li> <li>- Поиск подрядчиков</li> <li>- Анализ рисков</li> <li>- Планирование контрольных мероприятий</li> <li>- Составление проекта договора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Создание схематического проекта с учетом мнения жильцов</li> <li>- Проектирование в специализированной организации с детальной проработкой материалов и технических решений, составление сметы</li> <li>- Защита проекта улучшения дворового пространства в гос. органах</li> <li>- Закупка, выполнение работ</li> <li>- Приемка работ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Претензионная работа (если необходимо)</li> <li>- Подготовка отчета о выполненных работах</li> <li>- защита отчета в гос. органах, перед жителями дома.</li> <li>- Закрытие проекта</li> </ul>
Ключевые вехи	<p>Подготовлен устав проекта</p> <p>Проведена оценка</p> <p>Принято решение о реализации</p> <p>Назначен руководитель</p>	<p>Выбраны методы финансирования, подрядчики</p> <p>Проект имеет График, план финансирования, план контроля</p> <p>Составлен проект договора</p>	<p>Подрядчик выбран</p> <p>Получен проект</p> <p>Работы выполнены</p> <p>Работы приняты</p>	<p>Проведена претензионная работа</p> <p>Отчет готов</p> <p>Отчеты проведены</p> <p>Проект закрыт</p>
Сложности	<p>Организация ОСС*</p> <p>Вовлечение собственников МКД в проект</p> <p>Проведение максимально объективной оценки</p>	<p>Оценка рисков</p> <p>Методы контроля проекта</p>	<p>Возможны изменения проекта, как в части решений, так и стоимости.</p> <p>Обеспечение объективности выбора подрядчиков</p> <p>Существуют другие претенденты на получение гос. субсидий</p>	<p>Оформление претензий</p>

\* ОСС - Общее собрание собственников

### 3.1.4. Участники проекта

Следующий этап – это определение вида, роли и степени заинтересованности участников проекта на основании этапов реализации. Таблица 6 демонстрирует функции, выполняемые в проекте каждым участником.

Таблица 6 – Участники проекта

№ п/п	Этапы реализации проекта	Участники проекта						
		Заказчик	Спонсор	Куратор проекта	Руководитель проекта	Проектировщик	Поставщик	Подрядчик СМР
1	Инициация							
2	определение содержания проекта	ПР	К	О П У				
3	оценка бюджета и времени реализации проекта			П У И				
4	определение внешних и внутренних ограничений и требований		К	П У И				
5	Назначение ответственного лица (Руководителя проекта).	У		П Р				
6	Планирование							
7	Создание план-графика проекта			И				
8	создание бюджета проекта, анализ методов финансирования			И				
9	Поиск подрядчиков	У	КТ	КТ К	И П У	У	У	У
10	Анализ рисков			К	И П У			
11	Планирование контрольных мероприятий	У		К	И П У	У	У	У
12	Составление проекта договора	У		У	И У	И У	И У	И У
13	Исполнение и контроль							
14	Создание схематического проекта с учетом мнения жильцов	ПР		КТ	О У	И		
15	Проектирование в специализированной организации с детальной проработкой материалов и технических решений, составление сметы	КТ			ПР	И П		
16	Защита проекта улучшения дворового пространства в гос. органах	У	ПР	КТ К	И П			
17	Закупка, выполнение работ	КТ	Ф	КТ	ПР	К	И	И
18	Приемка работ	И	КТ	КТ	О	КТ	П	П

Продолжение таблицы 6

№ п/п	Этапы реализации проекта	Участники проекта						
		За- каз- чик	Спо- нсор	Кура- тор про- екта	Руково- дитель проекта	Про- екти- ров- щик	По- став- щик	Под- рядчик СМР
19	Завершение							
20	Претензионная работа (если необходимо)	У		КТ	О У	И	И	И
21	Подготовка отчета о выполненных работах				И П			
22	защита отчета в гос. органах, перед жителями дома.	У	У	КТ К	И			
23	Заккрытие проекта				И			
Легенда								
ПР	Принимает решение	Ф	Финансирует					
О	Организует	У	Участвует					
П	Подготавливает	И	Исполняет					
К	Консультирует	КТ	Контролирует					

Далее следует определить статус ключевых участников, их компетенции, ответственность и влияние на проект.

### 3.1.5 Структуризация проекта

Структуризация, суть которой сводится к разбивке проекта на иерархические подсистемы и компоненты, необходима для того, чтобы проектом можно было управлять.

Структура разбиения работ (WBS – Work Breakdown Structure) – иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

WBS или ИСР для проекта «Реконструкция дворового пространства» представлена на рисунке 8.

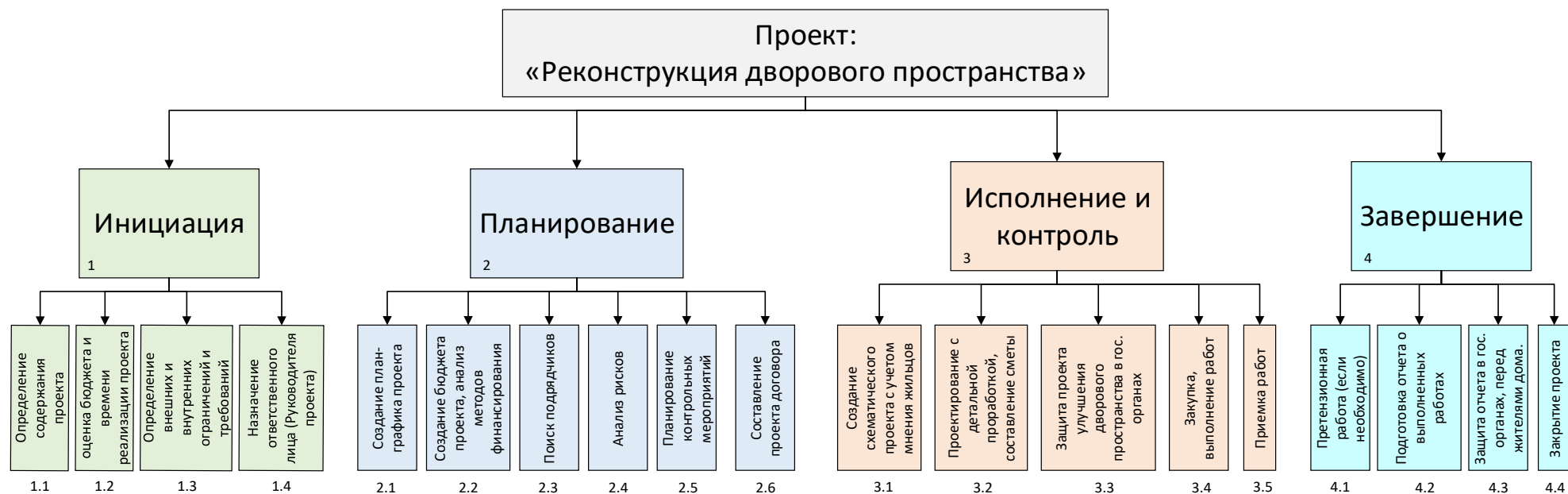


Рисунок 8 – Иерархическая структура работ

К основным задачам структуризации проекта нужно отнести следующие:

- разбивка проекта на поддающиеся управлению блоки;
- распределение ответственности за различные элементы проекта и увязка работ со структурой организации;
- создание единой базы для планирования, составления смет и контроля затрат;
- переход от общих (не всегда конкретно выражаемых) целей к определенным значениям, выполняемым подразделениями компании;
- определение комплексов работ.

Процесс структуризации проекта может быть представлен в виде следующей последовательности действий:

- составление иерархической структуры работ (WBS);
- разработка организационной структуры управления проектом;
- разработка матрицы ответственности.

Иерархическая структура работ (WBS) — это иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта, на более мелкие операции и действия до такого уровня, на котором способы выполнения этих действий вполне ясны и соответствующие работы могут быть оценены и спланированы. Она включает также определение промежуточных результатов всех составляющих эту структуру работ [52]

Следующий шаг – составление организационной структуры проекта (рисунок 9). В ней необходимо продемонстрировать разделение на внутренних и внешних исполнителей, отразить взаимосвязи между ними. Отметим, что внутренней организационной структуре присущи принципы проектного управления и матричной организации – горизонтальные взаимоотношения между специалистами и отделами являются основой для успешной реализации проекта.

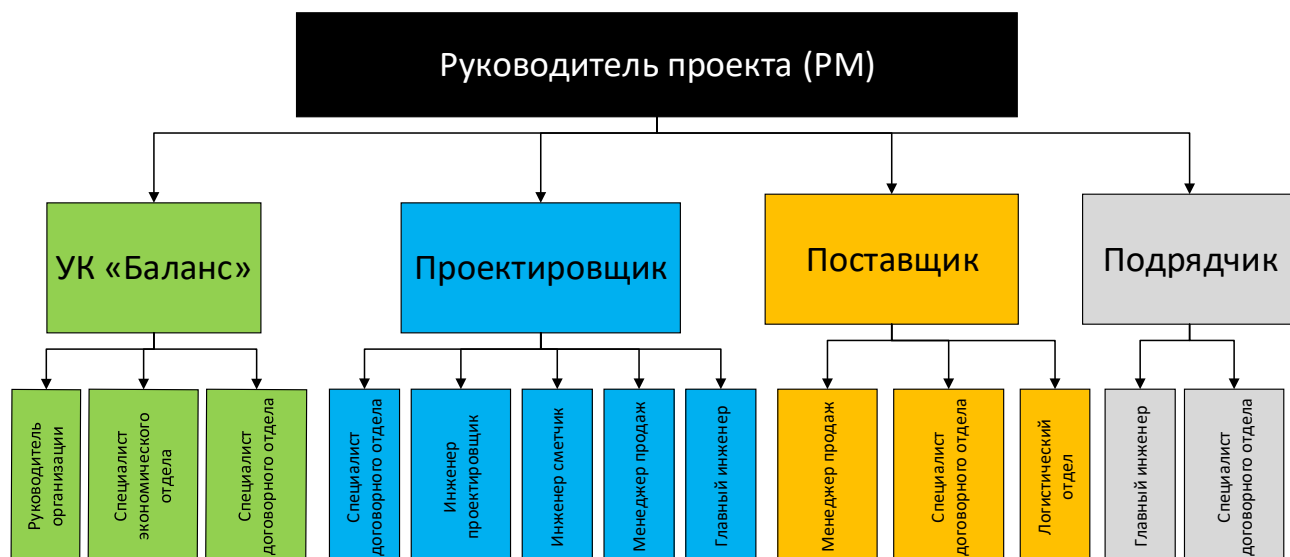


Рисунок 9 – Организационная структура исполнителей (*OBS*)

Необходимость разработки организационной структуры объясняется тем, что для выполнения проекта создается команда проекта — новый временный рабочий коллектив, состоящий из специалистов различных структурных подразделений компаний со стороны Исполнителя и со стороны Заказчика. Как и для любого нового коллектива, для членов команды проекта необходимо определить проектные роли (временные должности), функции, обязанности, ответственность, полномочия и правила взаимодействия, а также организационную схему, отражающую отношения подчиненности. При этом несущественно, на какой период времени будет создаваться команда проекта - на несколько месяцев или на несколько лет. Структура проекта определяется сложностью, масштабностью разработки и внедрения проекта, количеством и специализацией членов команды проекта. В команду проекта могут включаться специалисты, как на полную, так и на частичную занятость.

На основании составленной организационной структуры проекта и иерархической структуры работ появилось возможность создать матрицу ответственности (рисунок 10), в которой будет описана роль каждого их исполнителей в выполнении той или иной работы проекта.

	№ п/п	Этапы реализации проекта	УК "Баланс"			Проектировщик					Поставщик			Подрядчик		РМ	Легенда	
			Руководитель организации	Специалист экономического отдела	Специалист договорного отдела	Менеджер продаж	Инженер проектировщик	Инженер сметчик	Специалист договорного отдела	Главный инженер	Менеджер продаж	Специалист договорного отдела	Логистический отдел	Главный инженер	Специалист договорного отдела		С	Согласовывает
Инициация	1.1	Определение содержания проекта	У														У	Утверждает
	1.2	Оценка бюджета и времени реализации проекта		И													О	Ответственный
	1.3	Определение внешних и внутренних ограничений и требований	И, У														И	Исполняет
	1.4	Назначение ответственного лица (Руководителя проекта).	И, У														УЧ	Участвует
Планирование	2.1	Создание план-графика проекта	У													И, О		
	2.2	Создание бюджета проекта, анализ методов финансирования	У													И, О		
	2.3	Поиск подрядчиков	У	С	С	УЧ					УЧ			УЧ		И, О		
	2.4	Анализ рисков	С	С	С											И, О		
	2.5	Планирование контрольных мероприятий	У		С	УЧ, С										И, О		
	2.6	Составление проекта договора			И, О				УЧ, С			УЧ, С			УЧ, С	УЧ, О		
Исполнение и контроль	3.1	Создание схематического проекта с учетом мнения жильцов					И, О									О		
	3.2	Проектирование в специализированной организации с детальной проработкой материалов и технических решений, составление сметы	С	С	С		И	И		УЧ, О						О		
	3.3	Защита проекта улучшения дворового пространства в гос. органах	С	С	С											И, О		
	3.4	Закупка, выполнение работ										И, О	И, О	И, О		О		
	3.5	Приемка работ	С							С				И, О		И, О		
Завершение	4.1	Претензионная работа (если необходимо)			И					УЧ		УЧ		УЧ		О		
	4.2	Подготовка отчета о выполненных работах	У	С						С				УЧ		И, О		
	4.3	Защита отчета в гос. органах, перед жителями дома.	С	С	С											И, О		
	4.4	Закрытие проекта	У	С	С											И, О		

Рисунок 10 – Матрица ответственности



Матрица ответственности позволяет однозначно определить лиц, которые несут ответственность за каждую работу проекта, что делает систему управления проектом прозрачной и понятной каждому члену проектной команды, и руководству компании. В случае изменения перечня задач проекта МО необходимо пересматривать.

### **3.1.5. Управление изменениями проекта**

Под управлением изменениями понимается процесс прогнозирования и планирования будущих изменений, регистрация всех потенциальных изменений для оценки их последствий, одобрения или отклонений, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения в проекте.

Целью контроля изменений является обеспечения контроля над всеми изменениями в проекте и в его результатах, а также формальное утверждение или отклонение изменений до их фактического осуществления.

В процессе реализации проекта необходимо регистрировать запросы на осуществление изменения в журнале, оценивать изменения с точки зрения потенциальных выгод, содержания, необходимых ресурсов, сроков и затрат, а также влияния на качество и риски, определять последствия и выгоды и утверждать изменения перед их реализацией. Предлагаемые изменения по результатам анализа последствий также могут изменяться или отклоняться. После утверждения изменения, решение должно быть доведено до соответствующих участников проекта, которые будут его воплощать, внося, при необходимости, изменения в проектную документацию.

Процесс внесения изменений состоит из следующих пяти этапов, представленных на рисунке 11:

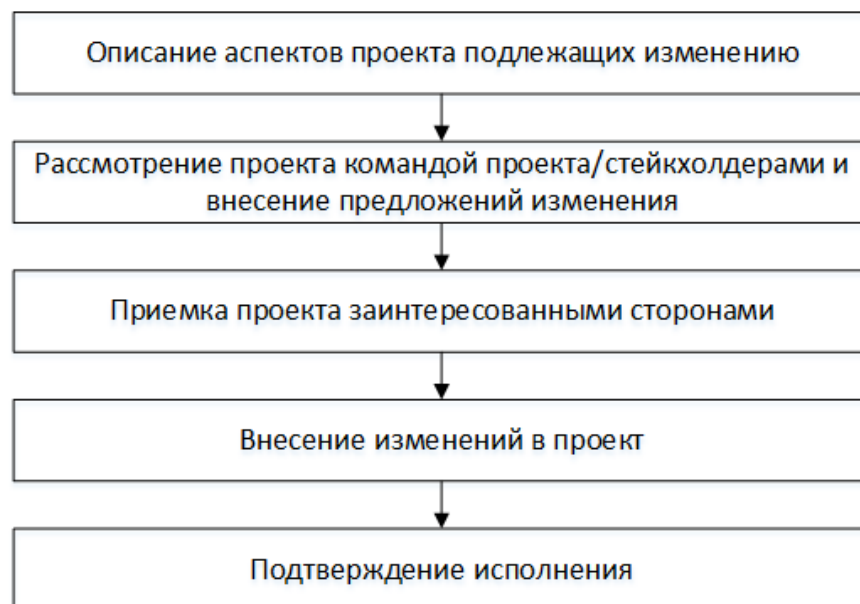


Рисунок 11 – Процесс внесения изменений

Следующие элементы проекта могут быть подвергнуты изменению: Цели проекта. Специфические планы. Организация проекта. Использование ресурсов. Контракты. Используемые стандарты. Внешние факторы, влияющие на проект.

Причинами изменений в содержании работ проекта могут быть: Изменения на рынке. Действия конкурентов. Технологические изменения. Изменения в ценах и доступности ресурсов. Экономическая нестабильность. Ошибки в планах и оценках. Ошибки в выборе методов, инструментов, организационной структуре или стандартах и т.д.

### **3.2 Экономика типовых проектов и ее влияние при распространении проектного подхода в отрасли**

Экономика проектной деятельности организации крайне важна, потому как в результате реализации проектного подхода будет происходить перераспределение денежных потоков организации, для того что бы правильно их распределить необходимо понимать, как организована экономическая составляющая проекта, какие средства будут использоваться для его реализации.

Управляющая организация выступает в роли проектного офиса для собственников того или иного дома, следовательно, вкладывать собственные средства в проект не будет, а значит и решение о выборе финансовых инструментов остается за заказчиком.

Заказчик проекта, т.е. собственники, могут выбрать разные инструменты финансирования проекта, самые подходящие для этого, использование:

- собственных средств, накопленных на специальном счете в рамках капитального ремонта и полученных от использования общего имущества;
- заемных средств в кредитных организациях;
- субсидий от государства или муниципалитета, в рамках различных программ по улучшению социальной жизни населения и др.;
- средств, предоставленных из бюджета на возвратной основе;

Обязательно нужно учесть, что в составе бюджета проекта будет лежать премия для команды проекта, которая будет определяться заказчиком и выплачиваться в случае достижения запланированных результатов проекта.

Бюджет проекта состоит из двух частей, первая – это общий бюджет самого проекта, включающий в себя, затраты на проектирование, работу подрядчика, выполняющего строительно-монтажные работы и стоимость материалов и оборудования используемых проекте. Вторая часть – затраты на управление проектом, в их состав входит премия для команды проекта и административные издержки. Бюджет проекта представлен на рисунке 12.



Рисунок 12 – Бюджет проекта

Во время подготовки к реализации нужно определить бюджет проекта, хотя бы в интервальном формате. Схема процесса определения бюджета проекта в приложении Б на рисунке Б.1. Данный процесс начинается с появления необходимости в реализации проекта у собственников многоквартирного дома. После данного запроса Управляющая компания (УК) подготавливает анализ имею-

щихся денежных средств, предлагаемое содержание проекта, перечень возможных вариантов финансирования проекта и организует общее собрание собственников (ОСС). На общем собрании, где УК является ответственной за проведение, а собственники – участниками определяют содержание проекта, бюджет проекта на основе содержания и возможности привлечения средств для реализации, выбирают инструменты финансирования, утверждают устав проекта и закрепляют за председателем, либо группой собственников (ими может быть совет дома) роль заказчика проекта. В результате данных процедур выносятся решения о реализации проекта, либо отказе от проекта. В случае, если принято решение о реализации, управляющая компания – ответственная за реализацию проекта, заключает договор с подрядчиком по проектированию, и совместно с ним подготавливает проект стадии «П», уточняя стоимость реализации проекта в интервальном формате. После чего, созывается повторное ОСС на котором, собственники рассматривают проект стадии «П» и при необходимости дополнительные источники финансирования. В результате возможны три варианта: отказ от проекта, отправка проекта на доработку или утверждение проекта. В случае, если проект утвержден, проектирующей организации направляется запрос на формирование проекта стадии «Р». Если стоимость проекта не превысила установленной интервальной оценки бюджета согласованной с заказчиком и проект соответствует всем требованиям заказчика, проектно-сметная документация (ПСД) используется для подбора подрядчиков и проведения торгов в управляющей компании, если стоимость или содержание не соответствует требованиям заказчика, проводят повторное рассмотрение проекта и вносят изменения. После определения подрядчика для выполнения строительно-монтажных работ (СМР), на выходе управляющая компания получает бюджет проекта, проект в стадии «Р», готовый к реализации и определен подрядчик СМР.

Определяя эффекты, получаемые от реализации проектного подхода в сфере ЖКХ, стоит отталкиваться от функций, которые должны выполняться управляющими организациями. Часть функций управляющих организаций, такие как благоустройство придомовых территорий, капитальные ремонты зданий,

сооружений и оборудования, модернизации внутридомовых сетей по определению являются проектной деятельностью, потому как каждый дом имеет уникальный набор элементов: расположение, организация инженерных сетей, заказчика, средства для финансирования. Это значит, что подобная деятельность должна быть отделена от операционной деятельности организаций, что позволит лучше управлять проектами компаний в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

При распространении проектного подхода в отрасли жилищно-коммунального хозяйства предполагается получить следующие эффекты:

- повышение уровня удовлетворенности потребителей жилищно-коммунальных услуг;
- постепенное восстановление жилищного фонда;
- улучшение уровня благоустройства территорий, относящихся к общему имуществу;
- создание конкурентной среды в отрасли, которая будет достигаться за счет повышения уровня управления проектами.

На примере города Красноярска можно рассмотреть степень влияния применения проектного подхода в жилищно-коммунальном хозяйстве. На сегодняшний день, в городе Красноярске функционирует 479 управляющих организаций, управляющих 6101 домом [56], то есть на каждую УК в среднем приходится по 13 домов. Если в 24 управляющих организациях – 5 % от всех УО использовать предлагаемый подход к ведению проектной деятельности и реализовывать в каждой УО по 5 проектов в год, то за пять лет использования проектного подхода будет реализовано около 600 проектов в 312 многоквартирных домах, находящихся под управление УО, использующих проектный подход, направленных на улучшение условий жизни горожан.

С точки зрения государства и муниципалитетов применение проектного подхода является довольно выгодным, по причине отсутствия необходимости вложения средств в предлагаемые проекты и работы механизма конкурентной борьбы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной действительности и учетом степени развитости экономических наук, проектное управление по праву можно считать одной из самых эффективных методологий ведения деятельности компаний различных сфер, проектное управление можно рассматривать как основной инструмент развития организаций.

Сфера услуг жилищно-коммунального хозяйства не может оставаться в стороне от использования методов проектного менеджмента в ведении своей деятельности. В связи с этим в первой главе магистерской диссертации рассмотрены структура и особенности функционирования системы ЖКХ, раскрыты нормативно-правовые основы регулирования отрасли в Российской Федерации, а также описан опыт проведения реструктуризации системы ЖКХ в зарубежных странах, таких как США, Франция, Великобритания, Финляндия и др., оценены сильные и слабые стороны организации ЖКХ.

Во второй главе, на основе понимания как работает российское жилищно-коммунальное хозяйство и опыта развитых стран предложен механизм реструктуризации, который заключается в ориентации управляющих организаций на методы проектного управления. Разработана концепция управляющей организации, ведущей часть своей операционной деятельности с помощью проектного менеджмента. Раскрыты методологические основы такого управления.

В третьей главе разработан типовой проект управляющей организации, ориентированной на ведение своей деятельности в соответствии с принципами проектного менеджмента. Рассмотрена экономическая сторона реструктуризации и проведена оценка влияния применения проектного подхода на отрасль жилищно-коммунального хозяйства в городе Красноярске.

По результатам диссертационного исследования по теме «Формирование механизма реструктуризации системы жилищно-коммунального хозяйства на основе принципов проектного менеджмента» в полном объеме выполнены следующие задачи:

- изучен механизм функционирования ЖКХ в России и за рубежом;
- сформирован механизм функционирования управляющих организаций на основе принципов проектного менеджмента;
- разработан типовой проект управляющей организации;
- оценена эффективность применения проектного менеджмента для выполнения функций управляющей организации в системе ЖКХ.

Достигнута цель диссертационного исследования, предложены методы совершенствования механизма функционирования предприятий в сфере ЖКХ, а именно осуществление части операционной деятельности управляющих организаций с применением проектного подхода.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в подготовке составлении наиболее эффективных рекомендаций по улучшению функционирования системы ЖКХ и возможности реализации проектов по предложенной методике в рамках управляющих организаций.

Применение проектного подхода позволит улучшить социальную составляющую жизни общества, что повысит уровень удовлетворенности населения, а также даст возможность для развития отрасли за счет повышения заинтересованности бизнеса на рынке ЖКХ. Важным преимуществом предложенного подхода является его универсальность в применении организациями работающих в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Термины и определения в ЖКХ и энергетике. [Электронный ресурс]: Ключевые слова. – Режим доступа: <http://www.g-k-h.ru/directory/terms/>
2. Протасова, Л.Г. Управление качеством жизни. Курс лекций и практических занятий. В двух частях. Часть I. : Учебное пособие / Л.Г.Протасова; под общ. и науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Г.В. Астратовой. –Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2017. – 84 с.
3. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцев, Е.Б. – Москва : ИНФРА-М, 1997. - 496 с.
4. Дюрягин, И.Я. Право и Управление : учебник / И.Я. Дюрягин – Москва : Юридическая литература, 1981. – 158 с.
5. Манохин, В.М. Российское административное право : учеб. пособие для вузов / В.М. Манохин, Ю.С. Адушкин – Саратов : Изд-во Саратовского университета, 2003. – 516 с.
6. Грудцына, Л.Ю. Государство и гражданское общество : монография / Л.Ю. Грудцына; под ред. С. М. Петрова. – Москва : ЮРКОМПАНИ, 2010. - 464 с.
7. Грудцына, Л.Ю. Исторические особенности возникновения и развития гражданского общества в России / Л.Ю. Грудцына // Законодательство и экономика. – 2009. – № 6. – С. 31–34.
8. Грудцына, Л.Ю. Власть и гражданское общество в России: взаимодействие и противостояние / Л.Ю. Грудцына, С.М. Петров // Административное и муниципальное право. –2012. – № 1. – С. 20–22.
9. Колесникова, Н.А., Рябова Е.Л. Гражданское общество в современной России : монография / Н.А. Колесникова, Е.Л. Рябова – Москва : Этносоциум, 2016. – 266 с.
10. Братановский, С.Н. Административное право. Особенная часть : учебник / С.Н. Братановский. – Москва : Директ-Медиа, 2013 – 516 с.



11. Введение жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс] : Как делать и делается уже // Сайт народного движения «Единое». – Режим доступа: <http://old.kpe.ru/press/special/1/158/>.
12. Астратова, Г.В. ЖКХ как объект государственного управления / Г.В. Астратова, С.В. Астратова, Я.Г. Вихарева / Вестник Евразийской науки. – 2018, – №2, Том 10 – С.67-75.
13. Коренев, А.П. Административное право России. Часть 2 / А.П. Коренев – Москва : Щит-М, 1999. – 480 с.
14. Панин, А.Н. Комментарий к Федеральному закону от 21 июля 2007 г. N 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» [Электронный ресурс] / А.Н. Панин, В.Ю. Коржов (под ред. Е.А. Каменевой). // Режим доступа: <http://www.gss.ru/>.
15. Руткаускас, Т.К. Формирование и развитие рыночных отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве: теория, методология и практика / Т.К. Руткаускас. – Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. – 441 с.
16. Астратова, Г.В. Маркетинг в ЖКХ : Учебное пособие. / Г.В. Астратова, Е.В. Баженова; Под общей и научной редакцией д.э.н., профессора Г.В. Астратовой. – Москва : Издательский центр «Науковедение», 2016. – 444 с.
17. Мартынова, А.А. Основные методы управления системой жилищно-коммунального хозяйства // Молодой ученый. – 2012. – №7. – С. 103-107.
18. Дружинин, Н.Л. Институциональный анализ проблем (ЖКХ) на примере Японии / Н.Л. Дружинин // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия экономика. 2014. – № 4-10.
19. Силин, Я.П. Жилищно-коммунальное хозяйство и качество жизни в XXI веке: экономические модели, новые технологии и практики управления : коллектив. монография. / Я.П. Силин, Г.В. Астратова, и др.; под ред. Я.П.

- Силина, Г.В. Астратовой. – Москва, Екатеринбург : Издательский центр «Науковедение», 2017. – 600 с.
20. Жадько, П.А. Информационное обеспечение оценки состояния и организации контроля в структуре ЖКХ региона. : автореф. дисс.канд. экон. наук. – Москва, 2009, – 24 с.
21. Ключникова, Я.А. Правовое регулирование социального обслуживания и социальной поддержки граждан в сфере жилищно-коммунального хозяйства / Я.А. Ключникова // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2017. – № 6.
22. Храмцов, А.Б. Жилищно-коммунальное хозяйство Тюмени: состояние, проблемы и перспективы развития / А.Б. Храмцов // Городское управление. – 2013. – № 8. – С. 75-88.
23. Программа «Городская среда» – новый стандарт качества красноярских дворов [Электронный ресурс] : официальный сайт Администрации города Красноярска. – Режим доступа: <http://www.admkrsk.ru/press/news/>
24. Прокофьев, К.Ю., Моисеев, В.А., Правовое обеспечение функционирования жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации. / К.Ю. Прокофьев, В.А. Моисеев // Жилищные стратегии. – 2015. – №3-2.
25. Постановление Правительства от 10.09.2004 г. №477 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам осуществления государственного технического учета и технической инвентаризации объектов градостроительной деятельности» [Электронный ресурс] : информационно правовой портал «Гарант.ру»– Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
26. Конституция Российской Федерации : офиц. текст. – Москва : Маркетинг, 2001. – 39 с
27. Федеральный закон от 28.08.1995 г. № 154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» – Москва : Омега-Л., 2014. – 26 с

- 28.Михайлов, Е.Н. Проблемы законодательства в сфере ЖКХ и некоторые пути их решения. / Е.Н. Михайлов // Политика, государство и право. – 2014. – №7-2 - – С. 342-345.
- 29.Игнатов, В.Г. Зарубежный опыт местного самоуправления и его реформирования. / В.Г. Игнатов – Ростов-на-Дону : СКАГС, 2004. – 414 с.
- 30.Ясин, Е.Г. Политическая экономия реформы ЖКХ. / Е.Г. Ясин – Москва : Фонд «Либеральная миссия», 2006. – 114 с.
- 31.Overview Renewable Energy Sources Act. [Электронный ресурс] : German Energy Blog – Режим доступа: [http://www.germanenergyblog.de/?page\\_id=283](http://www.germanenergyblog.de/?page_id=283)
- 32.Quarterly Report on European Gas Markets. [Электронный ресурс] : Market Observatory for Energy – Режим доступа: [https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/quarterly\\_report\\_on\\_european\\_gas\\_markets\\_q2\\_2017.pdf](https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/quarterly_report_on_european_gas_markets_q2_2017.pdf)
- 33.Калачева, Л.В. Методика определения нормативов потребления коммунальных услуг. Методические материалы. / Л.В. Калачева, А.П. Павлов, В.М. Мосолова. – Москва : ИГУПИТ, 2008. – 73 с.
- 34.Реформа ЖКХ: в поисках новых подходов. [Электронный ресурс] : Экономика переходного периода. Очерки экономической политики посткоммунистической России. // Режим доступа: <https://www.iep.ru/files/persona/starodubrovskaya/glava23.pdf>.
- 35.Чернышов, Л.Н. Реформа жилищно-коммунального хозяйства. Первые итоги. Основные пути реализации. / Л.Н. Чернышов, В.Ю. Кузубов, Э.Т. Гаялова – Красноярск : «Кларетианум», 1997. – 230 с.
- 36.Рутгайзер, В.М. Эффекты приватизации коммунального хозяйства в Великобритании / В.М. Рутгайзер // Собственность и рынок. – 2004. – № 1.
- 37.The Renewable Energy Sources Act (Erneuerbare Energien Gesetz — EEG) [Электронный ресурс]: Energy Sources Acts // Режим доступа: [http://bundesrecht.juris.de/eeg\\_2009/index.html](http://bundesrecht.juris.de/eeg_2009/index.html).

38. German Energy Blog Overview Renewable Energy Sources Act [Электронный ресурс] : сайт немецкого энергетического блога // Режим доступа: [http://www.germanenergyblog.de/?page\\_id=283](http://www.germanenergyblog.de/?page_id=283)
39. Грибанова, Г.И. Местное самоуправление в Западной Европе. Сравнительный анализ политико-социологических аспектов. / Г.И. Грибанова, — Санкт-Петербург : РГУ, 1998. — 292 с.
40. Жилищная политика местных властей: уроки западно-европейского опыта и реформы в России. — Санкт-Петербург : Наука, 2007. — 290 с.
41. Янковский, Н.Я. Правовые основы функционирования коммунального хозяйства в европейских странах. / Н.Я. Янковский — Владивосток : Сфера ЖКХ, 2007. — 340 с.
42. Могунова, М.А. Государственное право Финляндии. / Могунова, М.А. — Москва : Городец, 2005. — 368с.
43. Иванченко, Е.Н. Финляндия: муниципальный сектор / Е.Н. Иванченко // ЖКХ. — 2009. — № 7.
44. Великанов, Н.А. Французский опыт ЖКХ / Н.А. Великанов // ЖКХ. — 2008. — № 5.
45. Холодов, А.А., Немцева Т.А. Использование IT-технологий в жилищно-коммунальном хозяйстве / А.А. Холодов, Т.А. Немцева // НоваИнфо. — 2017. — № 60-2 — С. 300-302.
46. По данным: Жилищно-коммунальное хозяйство. Россия в цифрах : Стат. сб. — Москва : Росстат, 2016. — 65 с.
47. Плеханов, А.С. Опыт стран ЦВЕ по управлению коммунальным хозяйством / А.С. Плеханов // Вопросы экономики. — 2009. — № 7.
48. Иванов, А.Р. Реструктуризация сферы услуг жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Иванов Андрей Робертович. — Москва, 2012. — 182 с.
49. Мазур, И.И. Управление проектами. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге — Москва: Омега-Л, 2004. — 664с.

- 50.Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами : Пер. с англ. /Р. Арчибальд. – Москва : ДМК Пресс, 2002, – 464с.
- 51.ГОСТ Р ИСО 21500 - 2014 Руководство по проектному менеджменту Введ. 01.03.2015 – Москва : Стандартиформ, 2015. – 52 с.
- 52.ГОСТ Р 54869 - 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 22.12.2011. – Москва: Стандартиформ, 2011. – 14 с.
- 53.Грей, К. Управление проектами / К. Грей, Э. Ларсен; Пер. с англ. – Москва : Дело и Сервис. 2003. –768с.
- 54.Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK) – Пятое издание. – Project Management Institute, Inc, – 2013. – 614 с.
- 55.Масловский, В.П. Управление проектами: учеб. пособие / В.П. Масловский; Сиб. федер. ун-т. – Красноярск, 2017. – 270 с.
- 56.Статистические данные ЖКХ [Электронный ресурс] : Официальный сайт: Реформа ЖКХ. // Режим доступа: <http://www.reformagkh.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Устав проекта: «Реконструкция дворового пространства»

#### 1. Описание проекта

##### 1.1 Общая информация

<b>Инициатор: ООО «УК «Баланс»</b>	
<b>Функциональный заказчик: Собственники дома по улице Вавилова, дом 1</b>	
<b>Заказчик: ООО «УК «Баланс»</b>	
<b>Ожидаемые сроки реализации</b>	
<b>Начало:</b> <b>01.01.2019</b>	<b>Завершение:</b> <b>28.12.2019</b>

##### 1.2 Цели проекта

Цель проекта: повышение качества внешней жилой среды многоквартирного дома (МКД): условия для отдыха и общения. Создание культурно-бытовых условий, микроклимата для жителей дома.

Оперативные цели проекта:

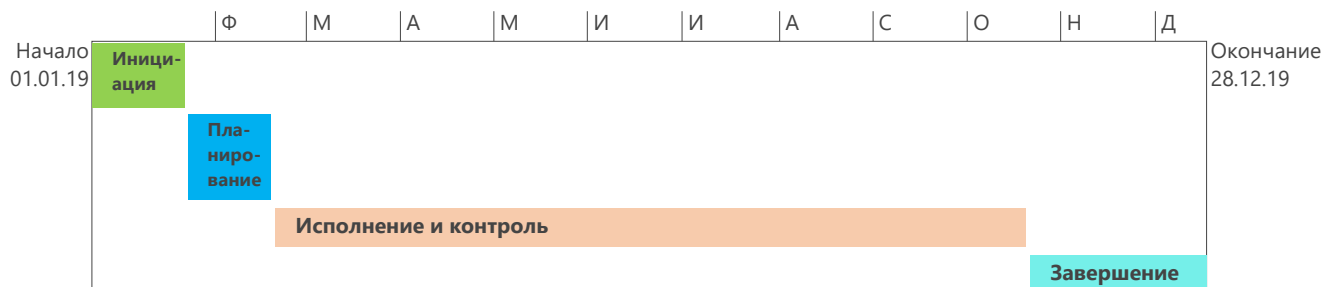
- Разработка дизайн-проекта, удовлетворяющего требованиям собственников дома.
- Получение субсидий для реализации проекта
- Рациональная и безопасная организация дворового пространства.
- Вовлечение жителей дома в социальную жизнь МКД

##### 1.3 Ожидаемые результаты проекта

- Краткое описание будущих результатов проекта (должен быть приведен полный перечень результатов).
- Результатами проекта являются:
- Дизайн- проект двора, удовлетворяющий требованиям всех заинтересованных сторон
- Двор организованный по дизайн проекту
- Вовлеченность в проект более 30 процентов собственников в МКД

## 1.4 Директивный график проекта

Название задачи	Начало	Окончание
Инициация	01.01.19	31.01.19
Планирование	01.02.19	28.02.19
Исполнение и контроль	01.03.19	30.10.19
Завершение	01.11.19	28.12.19



## 1.5 Заинтересованные стороны проекта

Наименование стейкхолдера	Основные интересы стейкхолдера
Заказчик	Заинтересован в реализации проекта для пользования продуктом проекта
Спонсор	Заинтересован в достижении целей проекта, обеспечении удовлетворенности заказчика
Куратор проекта	Заинтересован в реализации проекта с минимальными издержками и максимальным соответствием требованиям заказчика
Руководитель проекта	Выполнение проекта Достижение целевых показателей проекта, карьерный рост
Проектировщик	Получает выгоду от выполнения работ по проектированию, заинтересован в максимальном удовлетворении требований заказчика.
Поставщик	Получает выгоду от продажи ТМЦ для реализации проекта
Подрядчик СМР	Выполнение Строительно-монтажных работ по проекту
Обслуживающие организации	Излагают свои требования, для обеспечения обслуживания
Конкуренты	Получение субсидий государства на реализацию своих проектов, изучение лучших практик ведения проектов

## **1.6 Риски проекта**

В рамках проекта возможны следующие риски:

- ошибки в планировании работ проекта;
- недостаток заинтересованности собственников дома;
- ошибки в организации работы по проекту;
- низкая скорость принятий решений по проекту;
- конкуренция среди участников конкурса на получение субсидии;
- поздние изменения проекта;
- обеспечение объективности выбора подрядчиков;
- увеличение стоимости проекта, наличие подрядчиков, удовлетворяющих условиям бюджета проекта.

## **1.7 Допущения и ограничения**

Суммарный бюджет проекта должен составлять около 1 млн. руб, (уточнение после составления сметы и выбора подрядчиков).

Изменения бюджета проекта свыше 100 т.р. необходимо согласовывать с руководством ООО «УК «Баланс».

Ограничения по сроку проекта – 1 год, включая все заключающие процедуры.

Внесение изменений в проект возможно только до выхода РД (рабочей документации).

Выбор подрядчика выполняется на конкурсной основе, путем сравнения ранее выполняемых работ участников тендера.

Критерии оценки успешности проекта:

- Все сроки соблюдены.
- Проект исполнен в соответствии с проектной документацией.
- Стоимость проекта не превысила установленных лимитов.
- Работы по проекту не создали неблагоприятных условий для функционирования компании.
- Продукт проекта удовлетворил функционального заказчика.



## 1.8 Периодичность отчетности участников проекта

Ниже в таблице описана периодичность отчетности участников проекта.

Периодичность	Условия по предоставлению отчетов
Ежедневная	Нет
Еженедельная	Еженедельный отчет предоставляется руководителю проекта по адресу его электронной почты. Форма отчета — свободная. Обязательные разделы отчета: 1.Результат работы за неделю (завершенные задачи; процент готовности незавершенных задач); 2.Изменение графика (отставания, опережения, причины); 3.Текущие проблемы в проекте. Срок предоставления — к 12-00 пятницы отчетной недели
Ежемесячный отчет по этапам проекта	Предоставляется руководителем проекта Куратору проекта. Предоставляется лично после окончания отчетного месяца. Форма отчета свободная. Обязательные разделы отчета: 1.Результат работы по этапу (завершенные задачи, достижение вех; процент готовности незавершенных); 2.Изменения в графике (отставания, опережения, причины); 3.Текущие проблемы в проекте
Итоговая	Итоговый отчет перед руководством компании, и отдельно перед собственниками МКД по результатам проекта (выполнение всех запланированных показателей проекта). Итоговый финансовый отчет.

## 2. Общие принципы выполнения работ

По результатам окончания каждой стадии проекта производится информирование об этом стороны заказчика.

По окончании проекта проводится демонстрация продукта, на которой уполномоченные представители компании-заказчика оценивают соответствие продукта указанным требованиям. Компания-исполнитель фиксирует все недочеты продукта, которые необходимо устранить в рамках согласованного ТЗ.

После исправления всех указанных недочетов проводится итоговая демонстрация продукта заказчику. Производится приёмка продукта и утверждение результата проекта, подписание акта сдачи-приемки. После чего проект считается успешно завершённым.

### 3. Связанные документы

В рамках проекта необходимо учитывать следующие связанные документы:

- Протокол ООС дома по улице Вавилова, дом 1
- Приказ об старте проекта.
- Анкеты собственников дома по улице Вавилова, дом 1 по теме организации дворового пространства (50 шт.).

### 4. Список изменений

Версия	Дата	Описание изменений	Автор
1	05.05.2018	Создание устава проекта	Холодов А.А.

### 5. Лист согласований

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Директор			
Бухгалтер			
Главный инженер			
Председатель дома			
Собственник кв. 1			
Собственник кв. 2			
Собственник кв. 3			

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Процесс определения бюджета проекта

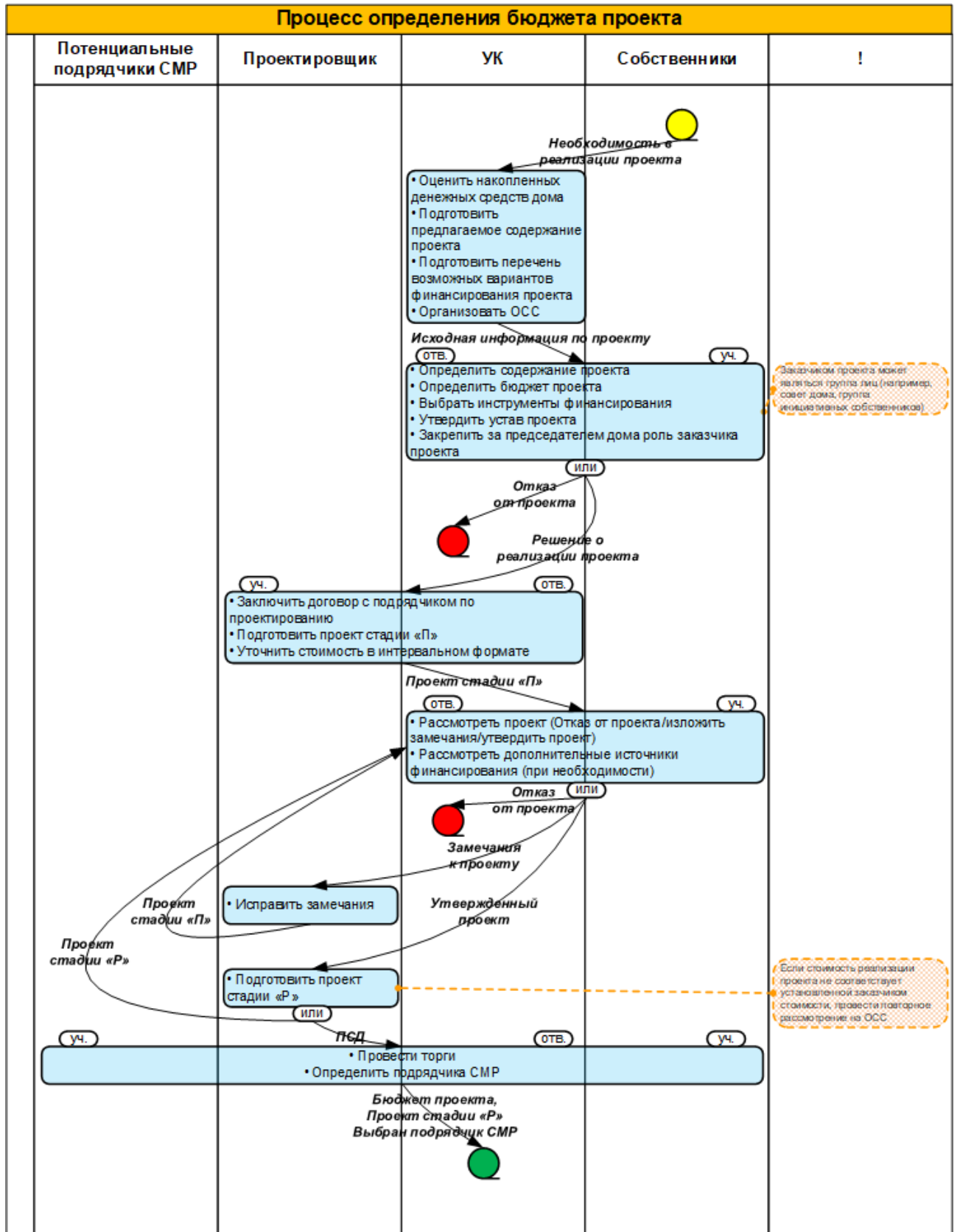


Рисунок Б.1 – Схема процесса определения бюджета проекта